

## Artikel: never waste a good crisis ...

### Inleiding

Tijdens een recente wandeling kwamen bij mij wat gedachten naar boven over mogelijke overeenkomsten en verschillen die er kunnen zijn tussen de manier waarop ik sinds jaar en dag (op micro-niveau) mijn interim-assignments uitvoer en mini-crisis "probeer" te managen en de manier waarop politiek, economisch en maatschappelijk Nederland de huidige corona-crisis en andere issues (op macro-niveau) aanpakt.

Hoe uniek elke interim-klus telkens weer is, toch zijn er ook bepaalde overeenkomsten te vinden die bij vrijwel al deze interim-jobs terug te vinden zijn. Terugkijkend op al die interim-assignments verlopen ze min of meer volgens een bepaald herkenbaar patroon. Grosso modo zijn namelijk de volgende drie fasen te onderscheiden:

- Reagerend leiding geven (meteen in actie komen en de ergste brandjes blussen).
  - Ontdekken en analyseren (goed onderzoeken wat er nu echt aan de hand is).
  - Anticiperend leidinggeven (stip aan de horizon zetten, nieuwe koers bepalen en samen op pad gaan).
- Vooraf het anticiperend leidinggeven van die laatste, misschien wel meest uitdagende fase, is van cruciaal belang om mijn interim-assignment succesvol te kunnen afronden.

Onder het motto "never waste a good crisis" wil ik de lezer van dit artikel bewustmaken van het huidige momentum, dat de corona-crisis ons biedt om een aantal relevante issues die al sinds jaar en dag in onze samenleving spelen, eindelijk eens echt en voortvarend aan te pakken. Ik houd een pleidooi om na de initiële successen die tijdens de corona-crisis behaald zijn met "reagerend" leiderschap, niet op onze lauweren te gaan rusten, maar onze ogen te openen voor de nog grotere uitdagingen waar we als Nederland, als Europa en als de hele wereld al een hele tijd voor staan. Uitdagingen die te belangrijk, te groot, te complex en te globaal zijn, om nog langer te ontkennen, te negeren of hooguit met "reagerend" leiderschap op nationaal niveau tegemoet te treden. Ik pleit ervoor deze global challenges zo spoedig mogelijk door middel van "anticiperend" leiderschap op zowel nationaal, Europees als globaal niveau nou eens echt aan te pakken.

### Never waste a good crisis

"Never waste a good crisis". Deze quote wordt toegeschreven aan Winston Churchill toen hij tegen het einde van WO-2 (4 – 11 februari 1945) tijdens de Yalta-conferentie met de leiders van de U.S.A (Roosevelt) en de Sovjet Unie (Stalin) een aantal dagen van gedachten wisselde over aspecten als:

- hoe na afloop van WO2, een duurzame vrede in Europa gerealiseerd zou kunnen worden,
- wat de toekomstige kaders voor het na-oorlogse besturen van Duitsland dienen te zijn, en
- hoe de contouren voor een min of meer autonoom Europa eruit dienen te zien.

### Gebruik het momentum

Ook tijdens de huidige corona-crisis wordt de term "never waste a good crisis" her en der gebezigd. De quote suggereert dat deze corona-crisis tevens gebruikt kan of zelfs moet worden om een aantal andere - voorsnog niet opgeloste - maatschappelijke issues, problemen en uitdagingen nog eens goed tegen het licht te houden en te bezien of er wellicht aanvullende, meer ingrijpende of zelfs nieuwe radicaal andere maatregelen nodig zijn om deze issues, problemen en uitdagingen voortvarend aan te pakken. Kortom: een nadrukkelijke uitnodiging om het momentum van deze corona-crisis maximaal te benutten.

## Artikel: never waste a good crisis ...

### Daadkrachtig besluiten en handelen

Terugkijkend op de afgelopen maanden, blijkt dat West-Europa in heel korte tijd tal van radicale en zeer ingrijpende maatregelen heeft genomen om de gevolgen van de corona-crisis zoveel mogelijk te beperken. Stuk voor stuk afspraken, regels en acties die in “normale” tijden nooit zo snel of wellicht nooit van de grond zouden zijn gekomen. Een paar concrete voorbeelden.

- Mede door verregaande contactbeperkende maatregelen en het verbod op onnodige reizen (in Nederland de intelligente lockdown genoemd), is het reële risico dat een enorme instroom van corona-patiënten op de Intensive Care het aantal beschikbare IC-plaatsen verre zou overtreffen, net op tijd afgewend.
- Het aanvankelijk ontbreken van testcapaciteit (om mensen te testen op de aanwezigheid van het corona-virus c.q. de aanwezigheid van anti-stoffen) is opgelost en ligt alweer een paar weken achter ons.
- Het initieel niet beschikbaar hebben van voldoende track & trace capaciteit om al de contacten na te gaan van met het corona-virus besmette mensen is verholpen en de betrokken GGD's voeren deze werkzaamheden inmiddels naar behoren uit.
- De initiële schaarste aan effectieve beschermingsmiddelen (waaronder: mondkapjes, handschoenen, desinfectiemiddel, etc.) behoort alweer enige tijd tot het verleden.
- Mede door de in no-time bedachte, besloten en ingevoerde steunprogramma's van de overheid voor bedrijven, flexwerkers en ZZP-ers, zijn massale faillissementen, grootschalige werkloosheid en acute financiële problemen – vooralsnog en grotendeels – uitgebleven.
- Op alle fronten wordt nauw samengewerkt om zo snel mogelijk een effectief vaccin tegen het corona-virus te ontwikkelen, dat vaccin vervolgens grootschalig te kunnen produceren en in voldoende aantallen beschikbaar te krijgen.

Wat maakt nou dat we als Nederlandse samenleving onlangs in staat zijn geweest om al die maatregelen, waarvan zojuist een paar voorbeelden gegeven zijn, in no time te bedenken, te besluiten, door te voeren en ons er vooralsnog ook nog eens behoorlijk naar te gedragen?

### Waar een wil is, is een weg ...

Ik denk dat het oude gezegde “waar een wil is, is een weg” hier onverkort van toepassing is.

Er was -- en er is – met deze corona-crisis zo overduidelijk sprake van een dusdanig dreigende situatie met enorme en overweldigende consequenties en met zulke extreme en ontwrichtende gevolgen voor zowel personen, gezinnen, organisaties en de samenleving als geheel, dat vrijwel alle neuzen van politiek, maatschappelijk en ondernemend Nederland, onder dreiging van een acute virus-tsunami, binnen no-time wel in dezelfde richting moesten gaan staan. We hadden simpelweg geen keuze. Niets doen, tijd rekken of het nemen van halfbakken maatregelen waren dit keer geen acceptabele opties.

## Artikel: never waste a good crisis ...

### Sense of urgency

Met andere woorden: als een oorzaak (het corona-virus dat exponentieel om zich heen grijpt) vrijwel meteen zulke enorm grote en direct zichtbare en voelbare gevolgen heeft -- dus als oorzaak en gevolg heel dicht bij elkaar liggen -- pas dan lijkt er sprake te zijn van een *sense of urgency* en pas dan zijn we klaarblijkelijk opeens wèl in staat om meteen in actie te komen. Ergo, pas als het echt moet, het water ons aan de lippen staat en de acute omstandigheden concrete actie afdwingen, pas dan komen we in actie. Het lijkt alsof we pas echt in actie komen, als er sprake is van een breed ervaren en gedeelde *sense of urgency*.

### Reagerend leiderschap

Toegegeven, de eerste meldingen uit China in januari jl. werden amper serieus genomen en de elkaar steeds sneller opvolgende berichten uit de regio Wuhan werden in eerste instantie best wel gebagatelliseerd. Maar toen eind februari jl. de *sense of urgency* ook hier begon door te dringen, ging het snel.

Al met al is er de afgelopen weken en maanden in Nederland, in West-Europa en in tal van andere landen heel wat daadkrachtig leiderschap getoond om de eerste gevolgen van de corona-crisis te beteugelen. De manier waarop we in actie gekomen zijn, laat zich het beste typeren als een vorm van “reagerend” leiderschap waarbij primair gefocust wordt op:

- het blussen van de her en der fel uitslaande branden;
- en het voorkomen van uitbreiding van deze branden.

Momenteel is het corona-virus zich in Rusland, Afrika en in Noord- en Zuid-Amerika nog volop en ongeremd aan het verspreiden. Ook hier wordt mensmoedig geprobeerd om met een vorm van “reagerend” leiderschap erger te voorkomen. Daarbij probeert men inmiddels wel rekening te houden met de *lessons learned* uit China en West-Europa.

### Hoe nu verder?

Nauwelijks bekomen van de eerste corona-golf, proberen we momenteel -- althans in West-Europa - stap voor stap de weg voorwaarts richting “het nieuwe normaal” te vinden. En prompt dienen zich ook weer tal van nieuwe corona-gerelateerde dilemma's aan, die stuk voor stuk om minstens net zo'n daadkrachtige aanpak vragen als we recent met z'n allen hebben laten zien. Een paar voorbeelden van deze nieuwe corona-gerelateerde dilemma's:

- Nationaal:
  - Besluitvorming met betrekking tot de inhoud, timing en uitvoering van de “intelligente lockdown” maatregelen (als vervolg op de “intelligente lockdown” maatregelen van medio maart 2020).
  - Vaststellen van nieuwe steunpakketten (bedragen, criteria en spelregels) voor organisaties om ontslagen van medewerkers en overige gevolgen van vraag- en omzet-uitval op te vangen.
- Europees: het actief ondersteunen van de Zuid-Europese landen met geld en middelen (deels schenkingen, deels leningen, incl. voorwaarden) om de gevolgen van de corona-crisis voor de Zuid-Europese landen te beteugelen.
- Globaal: het actief ondersteunen van Afrikaanse en Zuid-Amerikaanse landen om de gevolgen van de corona-crisis via schenkingen (van gelden en middelen, weliswaar onder voorwaarden) in toom te houden.

## Artikel: never waste a good crisis ...

In deze corona-tijden wil ik zeker geen spelbreker zijn, maar dat gezegd hebbend, zijn er niet nog een aantal andere prangende issues uit het pre-corona tijdperk die al heel lang om onze aandacht vragen? Issues die misschien zelfs nog urgenter zijn dan het beteugelen van de huidige corona-crisis? Een paar voorbeelden van dergelijke prangende issues die eigenlijk geen uitstel meer dulden:

- Op nationaal niveau
  - o Het aanpakken van het grote tekort aan betaalbare koop- en huurwoningen.
  - o Het aanpakken van de stikstof-, pfas- en fijnstof- problematiek.
  - o Het geheel of gedeeltelijk terugdraaien van doorgeslagen privatiseringen.
  - o Het voor 2050 bereiken van een klimaatneutrale samenleving, gebaseerd op alternatieve energiebronnen en een circulaire economie.
- Op Europees niveau
  - o Beperken van vluchtelingeninstroom en menswaardige opvang van asielzoekers (zowel in regio van herkomst als in Europese landen).
  - o Finale afspraken m.b.t. de Brexit maken, vastleggen en doorvoeren.
  - o Het voor 2050 bereiken van een klimaatneutrale samenleving, gebaseerd op alternatieve energiebronnen en een circulaire economie.
- Op mondiaal niveau
  - o Het bereiken van een klimaatneutrale samenleving, gebaseerd op alternatieve energiebronnen en een circulaire economie.

Al deze zojuist genoemde issues uit het pre-corona tijdperk zijn nog steeds actueel en zijn – helaas – niet of nauwelijks aangepakt en opgelost. Achterliggende redenen hiervoor zijn onder andere:

- Dat veel van deze issues (vooralnog) niet echt als “ons probleem” worden gezien.
  - o Wij denken namelijk dat het – grotendeels – elders speelt en niet bij ons ...
    - Voorbeeld: Opvang van bootvluchtelingen in Zuid-Europese landen.
- Dat veel van deze issues door ons (vooralnog) niet echt als “urgent” worden ervaren.
  - o Wij denken namelijk dat we er hier – nog – niet of nauwelijks echt last van hebben.
    - Voorbeeld: Impact van steeds drogere zomers, incl. gevolgen van lokale zomerse wateroverlast.
- Dat we soms weliswaar in woord zeggen bepaalde issues als urgent te ervaren.
  - o Maar vervolgens weinig effectieve of zelfs ronduit verkeerde maatregelen nemen en denken daarmee een significante bijdrage te leveren aan het oplossen van een bepaald issue.
    - Voorbeeld: introductie minimumprijs voor vliegtickets, Nederland moet volledig van het gas af.

### **Tijd voor anticiperend leiderschap**

Al deze dilemma's dienen echter nu en voortvarend te worden aangepakt. Het is alle hens aan dek, no time to waste. Meer dan ooit wordt daadkrachtig leiderschap van politiek, economisch en maatschappelijk Nederland gevraagd. Met die kanttekening dat het reagerende en op korte termijn gerichte leiderschap dat ons de afgelopen maanden wel degelijk geholpen heeft om de eerste fase van de corona-crisis te doorstaan, ons (ondanks de volop aanwezige goede wil en daadkracht) niet of nauwelijks kan en zal helpen om de nog grotere uitdagingen waar we nu en in de naaste toekomst voor staan, succesvol te kunnen tackelen.

## Artikel: never waste a good crisis ...

### Anticiperend leiderschap

Als we op korte termijn echt iets willen bereiken en de veelheid aan uitdagingen willen aanpakken, dan is het ook de hoogste tijd voor anticiperend leiderschap op macro-niveau. De belangrijkste eigenschappen van dat anticiperend leiderschap op macro-niveau zijn mijns inziens:

- het bieden van een reëel en haalbaar lange termijn perspectief;
- het benoemen van de feiten zonder taboes en framing;
- het zoeken van de verbinding en de dialoog;
- het creëren van draagvlak en samenwerking (zowel nationaal, Europees als globaal);
- het omarmen van de planet-, people-, prosperity-insteek;
- het openstaan voor nieuwe inzichten en innovatieve ontwikkelingen;
- het willen leren van eerder gemaakte fouten;
- het langdurig depolitiseren van issues die zonder die langdurige depolitisering niet goed aangepakt kunnen worden.
- het hanteren van een duidelijke missie, visie en strategie;
- het stimuleren van het durven, doen en doorzetten.

Als we het met elkaar eens zijn dat het bereiken van een klimaatneutrale samenleving, gebaseerd op alternatieve energiebronnen en een circulaire economie, de belangrijkste uitdaging van de mensheid voor de komende tientallen jaren is, en de corona-crisis ons – eindelijk – heeft doen beseffen dat we deze uitdaging echt niet langer voor ons kunnen uitschuiven en die liever gisteren dan vandaag voortvarend moeten aanpakken, dan is dat -- in de ware zin van het woord -- pure winst.

### Europese en mondiale samenwerking is key

En als wij in Nederland vervolgens ook nog eens goed beseffen dat het weliswaar mooi meegenomen is als Nederland in staat is om de eigen samenleving de komende 20-30 jaar vrijwel volledig te vergroenen, de eigen CO2- en stikstof-uitstoot verregaand te reduceren, en we tegen die tijd misschien zelfs het groenste kindje van de Europese klas kunnen te zijn. Maar dat al die – nationale – maatregelen weinig tot geen effect zullen hebben als de energie-transitie en de daarmee samenhangende klimaatverandering niet ook voortvarend en structureel op zowel Europese als mondiale schaal worden aangepakt.

Ik realiseer me terdege dat voortvarend bouwen aan een klimaatneutrale samenleving verregaand, zeer ingrijpend en nog nooit vertoond is. Maar het momentum – never waste a good crisis – is daar. We hebben simpelweg geen keuze. Niets doen, tijd rekken of het nemen van halfbakken maatregelen zijn geen acceptabele opties meer. Het is letterlijk een kwestie van nu of nooit. Het is de hoogste tijd voor anticiperend leiderschap. No time to waste !!!

### Pierre Linssen

M: +31 6 5154 3264

E: [pierre.linssen@perspectum.nl](mailto:pierre.linssen@perspectum.nl)

I: [www.perspectum.nl](http://www.perspectum.nl)

S: Let's make the impossible

possible as possible

as soon as possible!

