

## Samenvatting

Bij acute crises is over het algemeen sprake van een dreiging die algemeen erkend wordt, er is veel onzekerheid en een hoge mate van urgentie. Er zijn echter ook crises die zich sluipenderwijs ontwikkelen en die veelal langdurig zijn: creeping crises. Crisismanagement lijkt zich vooral op acute crises te richten. Strategische crisisleiders dragen verantwoording voor crises en moeten strategisch kritieke beslissingen nemen. De vraag is wat creeping crises van hen vragen, anders dan snel komende en gaande crises.

Het doel van dit onderzoek is om (meer) inzicht te geven in wat creeping crises zijn en wat zij vragen van strategisch crisisleiderschap. Hiervoor is de volgende onderzoeksvraag opgesteld: *Wat betekenen creeping crises voor de rol en taken van de strategische crisisleider in vergelijking tot snel komende en gaande crises?* Specifiek is ingegaan op de taken sense making, besluitvorming en meaning making.

Om een antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag is een exploratief onderzoek in de vorm van praktijkgericht kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Het onderzoek is gestart met een literatuurstudie naar wat kenmerken van creeping crises zijn, de fasen in een crisis, hoe een probleem op de agenda komt en wat de cruciale taken van strategisch crisisleiderschap zijn. Vervolgens is een casestudy met casuïstiek en interviews gedaan. Diverse (voormalige) strategische crisisleiders zijn geïnterviewd.

Uit dit onderzoek blijkt dat creeping crises zich langzaam opbouwen, een slepend en langdurig karakter hebben met een lang latent blijvende dreiging. Zij kennen geen of wisselende aandacht en urgentiebesef. Hun ontstaan, duur, einde en plaats is vaak onduidelijk – zij kennen weinig of zelfs geen explosieve momenten – en zij kenmerken zich door langere periodes van wisselende onzekerheid.

Strategische crisisleiders hebben meer tijd om signalen van creeping crises te detecteren dan bij acute crises. Zij moeten vervolgens creeping crises kunnen herkennen, erkennen én onderkennen en er zorg voor dragen dat er (politieke) aandacht voor is en blijft, veelal voor langere tijd. Ook voor besluitvorming is meer tijd. Strategische crisisleiders moeten echter urgentiebesef kunnen creëren en in staat zijn én bereid zijn, om op het juiste moment tot een strategische besluitvormingsagenda te komen, op basis van soms ambigue informatie. Een langdurige respons is vereist en dit maakt, anders dan bij acute crises, dat de crisisleiders moeten kunnen bepalen wat organisatorisch nodig is. Ook moeten strategische crisisleiders kunnen communiceren over een crisis die nog geen crisis is. Zij moeten aandacht mobiliseren en voor lange(re) tijd vast kunnen houden. In creeping crises lopen de fasen van een crisis veelal door elkaar, wat betekent dat strategische crisisleiders, meer dan bij acute crises, in staat moeten zijn om steeds te kunnen schakelen tussen de taken sense making, besluitvorming en meaning making.

Aanbevolen wordt om creeping crises als een doorlopend proces te beschouwen en om na te denken over een crisisconcept met een 'continu veerkrachtig model' van crisismanagement. Ook wordt geadviseerd om bestuurlijke bezinningsmomenten te organiseren en hier standaard praktijk van te maken, waarbij gekeken wordt naar welke niet-acute vraagstukken aandacht behoeven. Het organiseren van een andere vorm van respons wordt aanbevolen, waarin de afweging gemaakt wordt welke niet-acute vraagstukken toch zo ernstig zijn dat zij een aparte (semi-crisis)structuur vragen.

Het is aan te bevelen om zorg te dragen voor oefeningen en trainingen voor strategische crisisleiders gericht op 'ondenkbare' uitdagingen, met worst-case scenario's. Tot slot wordt geadviseerd om in crisis- en data-analisten te investeren die emergente crises kunnen lezen.