

‘Accepteer dat de uitzondering de regel wordt’

Laurent Combalbert

Laurent Combalbert is crisismanager en voormalig lid van de RAID, het elitekorps van de Franse Nationale Politie dat is gespecialiseerd in terreurbestrijding. Overal ter wereld heeft hij als onderhandelaar en leider van speciale teams tientallen complexe situaties, zoals gijzelingen, ontvoeringen en kapingen, helpen oplossen. Die ervaring gebruikt hij nu als adviseur van bedrijven en organisaties.

“De onderhandelingsmethoden zijn volledig uitwisselbaar.”

“Het is onmogelijk een crisis zwart-wit te benaderen in de huidige, door grijsstinten gedomineerde wereld. Bijna elke werkwijze faalt en dat maakt besturen en onderhandelen tijdens gecompliceerde crises lastig. In mijn nieuwe boek ‘Het leiderschap van de onzekerheid’ geef ik dan ook aan dat efficiënte leiders en managers van morgen moeten aanvaarden dat de uitzondering de regel wordt. Ze moeten in staat zijn te anticiperen op atypische, complexe situaties vol onzekerheid, onbegrip en elementen”, vertelt Laurent Combalbert. Hij baseert zijn toekomstbeeld op zijn ervaringen als toponderhandelaar en teamleider bij één van de beste politie-interventieteams ter wereld.

“Als zich een levensbedreigende crisis voordoet, móet je bang zijn. Stress motiveert en zorgt ervoor dat de adrenaline door je lijf giert, waardoor je meer kunt dan normaal. Soms zorgt overmatige stress er echter voor dat je spieren verslappen. Dat is een gewone, primaire reactie. Iemand die zichzelf goed kent is in staat deze fase kort te houden en kan snel weer goed functioneren. Wie zijn emoties beheerst kan ze gebruiken als

instrumenten. Degene die dat niet kan is gevaarlijk, omdat hij zijn grenzen niet kent. Hoewel de omstandigheden anders zijn, is het in het bedrijfsleven net zo essentieel dat een crisismanager de werking en consequenties van stress begrijpt en zijn emoties en de signalen die hij afgeeft onder controle heeft”, legt Combalbert uit.

‘Je moet complexiteit omzetten in een strategische factor’

“Weet wie je bent en gebruik stress op een positieve manier.” Een goede crisismanager moet, volgens Combalbert, optimistisch en empathisch zijn. “En bescheiden blijven. Het moment dat je denkt dat je hebt gewonnen en onaantastbaar bent is het gevaarlijkst. Dan ben je niet alert meer. Je mag nooit verslappen. Tegelijk heb ik als onderhandelaar bij de RAID geleerd dat

fouten maken nodig is om vooruit te komen. Je moet leren van eerdere ervaringen, ze rationaliseren en omzetten in troeven. Praat ook over je tekortkomingen. Pas dan verdwijnt de psychologische druk.”

De overgang van de nationale politie naar het bedrijfsleven is heel natuurlijk geweest voor Combalbert: “Aan de HEC School of Management in Parijs heb ik seminars gevolgd over onderhandelen en die processen vervolgens uitgelegd aan studenten tijdens workshops over crisisbeheer. Ik kwam toen tot de conclusie dat onderhandelingsprocessen die ik had geleid tijdens gijzelingen en ontvoeringen één op één toepasbaar zijn in het bedrijfsleven, ook al gaat het over andere onderwerpen.” Inmiddels leidt hij een team van veertig crisisonderhandelaars, dat wereldwijd opereert. “Mijn kracht is dat ik in moeilijke situaties, vooral wanneer onvoldoende informatie beschikbaar is, verantwoordelijkheid kan nemen en leiding geven. Ook als sprake is van een interne machtsstrijd. Het is de kunst complexiteit om te zetten in een strategische factor. En dat probeer ik over te brengen.”

Laurent Combalbert is officier van de Nationale Politie (buiten dienst) en afgestudeerd aan de Nationale Academie van de FBI. Hij is gedurende verschillende jaren onderhandelaar geweest binnen de RAID, de interventiegroep van de Franse politie. Vervolgens werkte hij als geassocieerd directeur voor een internationale groep, waar hij crisissituaties organiseerde en coördineerde. Hij heeft tientallen ontvoeringen, afpersingen en gijzelingen aangepakt en teams van deskundigen begeleid. Als onafhankelijk adviseur, trainer en spreker traint hij een groot aantal onderhandelaars en adviseert hij bedrijfsleiders en instellingen over het beheer van complexe situaties, de werving en scholing van hun teams.

laurentcombalbert@speakersacademy.eu