

CRISIS

LUKAS BURGERING

CRISIS

**Een handboek voor
iedere organisatie
voor de situatie waar
niemand graag over
nadenkt**

Voorwoord

Nadat ik dertien jaar als journalist had gewerkt, maakte ik in 2006 de overstap naar corporate communicatie. Omdat ik daarvoor altijd met het laatste nieuws bezig was geweest, wilde ik in deze nieuwe carrièrefase daar op de een of andere manier iets mee blijven doen. Ik vond bij mijn werkgever, naast de taken die ik als hoofd van de communicatieafdeling had, een rol in het crisisteam. Ik werkte mee aan het eerste crisishandboek en leerde al doende hoe crises werken, hoe ze zich ontwikkelen, welke doelen je als bedrijf moet en kunt stellen tijdens een crisis en wat je wel en vooral niet moet doen.

Na een aantal jaar begon ik voor mijzelf en zocht ik naar communicatieklussen waarin een sterke component 'crisis' zat. Niet dat ik nu zo dol ben op ellende, maar ik ben ervan overtuigd dat juist tijdens een crisis je als bedrijf of organisatie kunt laten zien waar je voor staat. Als alles goed gaat, is het niet zo moeilijk om je reputatie op peil te houden of licht te verbeteren. Maar juist als alles misloopt is er werk aan de winkel, en dat vind ik interessant.

Voor een multinational maakte ik een jaar deel uit van het Global Crisis Team en daar ontstond mijn idee om een theoretische basis onder mijn crisis-ervaringen te gaan maken. Ik baseer me daarbij vooral op mijn ervaringen en mijn idee over hoe je jezelf zou moeten organiseren als crisisteam.

Ik maakte in de jaren daarna bij verschillende organisaties verschillende crises mee en ontdekte dat ik niet alleen patronen zag in typen crises, maar dat de meeste crises zich ook volgens een bepaald patroon gedragen. Wat ik in het Global Crisis Team had geleerd, kon ik nu ook in andere branches toetsen. Daar verdiepten de ideeën zich verder en leidden zo tot dit boek.

Ik weet dat er geen perfect crisismanagement bestaat. Er bestaat wel effectief crisismanagement, en met dit boek wil ik er graag aan bijdragen dat professionals van verschillende disciplines samen de schouders zetten onder een effectiever crisismanagement – zonder dat ik de illusie heb dat wie het precies op mijn manier doet nooit in de problemen kan komen. Want crisismanagement is mensenwerk. Elke situatie is anders en het is lastig te voorspellen hoe mensen zullen reageren.

Ik maak in dit boek, meteen aan het begin, een onderscheid tussen acute crisisrespons en indirecte crisisrespons. Acuut, dat is bijvoorbeeld het werk van brandweermensen, verpleegkundigen op de ambulance of politiemensen. De mannen en vrouwen die de acute problemen oplossen. Daar weet ik weinig van en daarom laat ik dat vakgebied over aan de professionals. Waar ik me wel al jarenlang mee bezighoud is reputatie. En dat is het belangrijkste onderwerp van het indirecte responsteam. Het is immers het gebied waar een crisis de meeste schade kan toebrengen.

Daarom ga in dit boek in op de communicatiemiddelen en -strategieën die een crisisteam ter beschikking heeft. Communicatie kan daarbij ruim worden opgevat: het is alle interactie die een organisatie met haar stakeholders heeft. Dus niet alleen het gesprek met de media, ook het bericht aan de klanten. Niet alleen de interne mededeling, ook het telefoontje naar de burgemeester. Het gaat om communicatie in de breedste zin: marketing, *public affairs*, *corporate affairs* en natuurlijk ook corporate communicatie.

Ik richt mij in dit boek vooral op de communicatieprofessional binnen het bedrijfsleven: van het hoofd van de afdeling tot degenen die zich met interne communicatie bezighouden, woordvoerders of social-media- en internetspecialisten. Ik beschrijf hoe het ideale crisisteam er in mijn ogen uitziet, maar vooral hoe en waarom communicatie zo'n belangrijke rol speelt in crisismanagement.

Tijdens een college voor public affairs-professionals vroeg iemand mij wat – naast die acute crisisrespons als branden blussen en gewonden verplegen – het allerbelangrijkste instrument van een crisisteam is. Mijn antwoord: ‘Om aan je reputatie te werken, heb je niet zoveel middelen. Eigenlijk heb je er maar één: goede communicatie. Denk nooit dat communicatie iets is wat je er ook nog even bij moet doen. Communicatie is het belangrijkste sturingsmiddel dat crisisteams hebben om de reputatie van de organisatie te beschermen.’ Niet communicatie in het algemeen, maar wel doordachte, slimme, effectieve communicatie. Ik geloof namelijk dat met goede communicatie de meeste problemen beheersbaar blijven, maar dat met slechte communicatie zelfs het kleinste issue makkelijk een groot probleem kan worden.

Lukas Burgering

Inhoud

Voorwoord	5
1 Inleiding	11
1.1 Crisismanagement	11
1.2 Crisiscommunicatie	17
1.3 Werkwijze	19
1.4 Aan de slag	22
2 Wanneer is het crisis?	25
2.1 Inleiding	25
2.2 Wat is crisis?	26
2.3 Typen crises	29
2.4 Scenario's	39
3 Het ritme van een crisis	46
3.1 Inleiding	46
3.2 De fasen van een crisis	46
3.3 Het ritme van het nieuws	53
3.4 Het ritme van een crisisteam	59
4 Organisatie en rollen	63
4.1 Inleiding	63
4.2 Noodzakelijke rollen	66
4.3 Toegevoegde rollen	78
4.4 Taakverdeling	85
4.5 Oefenen	86
4.6 Alarmeren	89
5 Reputatie	93
5.1 Inleiding	93
5.2 Wat is reputatie?	93
5.3 License to operate	96
5.4 Werken aan reputatie	101
5.5 Reputatie meten	102

6	Stakeholders	106
6.1	Inleiding	106
6.2	Wie zijn mijn stakeholders?	107
6.3	Wat willen mijn stakeholders?	109
6.4	Prioriteren	111
6.5	NGO's	112
6.6	Ambassadeurs	117
6.7	Onderhoud	119
6.8	De stakeholdermatrix	119
7	Boodschappen	121
7.1	Inleiding	121
7.2	Kernboodschap	122
7.3	De piramide van V&A-communicatie	125
7.4	Kernboodschappen in V&A-communicatie	128
7.5	Wat ben je bereid te delen?	129
7.6	Komt mijn boodschap aan?	132
7.7	Het lijkt in de kast	133
7.8	Vijf don'ts in je kernboodschappen	136
7.9	Wie spreekt?	139
8	Middelen	145
8.1	Inleiding	145
8.2	Interne middelen	146
8.3	Externe middelen	151
8.4	Persberichten	154
8.5	Social media	155
8.6	Overige middelen	167
8.7	Vorbereidingen	169
9	Klaar voor een crisis	181
9.1	Inleiding	181
9.2	Waar begin je?	182
9.3	De opbouw van een goed crisishandboek	183
9.4	De checklists	186
	Woord van dank	191

1 Inleiding

1.1 Crisismanagement

Een ongeval, een aanslag, een falende installatie, een fraude- of witschandaal, stakende medewerkers, een saboterende collega, domme pech dat het bedrijf naast je ontploft, een epidemie die jouw medewerkers in bed houdt, een geval van afpersing of dreiging van terrorisme... er zijn zoveel situaties die kunnen leiden tot een crisissituatie.

Niemand zal het jou kwalijk nemen dat er af en toe wat misgaat. Dat overkomt iedereen weleens en dus ook jouw organisatie. Waar je stakeholders je uiteindelijk op afrekenen, is de manier waarop je met de crisis omgaat. Ben je in staat om de juiste dingen te doen? En wat zijn de juiste dingen? Terwijl aan de ene kant de vlammen uit de fabriek slaan, staan aan de andere kant journalisten die een statement willen en allerlei lastige vragen hebben bedacht. Aan de telefoon is de president-commissaris die ieder uur een update eist. De burgemeester kondigt aan dat hij een onderzoek instelt en eist antwoorden op heel veel vragen. De brandweercommissaris wil weten waar asbest zit in het dak van het brandende gebouw. De voorzitter van de veiligheidsregio deelt mee dat zij nu de leiding heeft over het bedrijfsterrein en laat niemand meer toe, ook het eigen personeel niet. Medewerkers vrezen dat dit kan leiden tot minder werk en hebben hun vakbond gebeld. Je grootste klant wil zijn producten hebben en eist dat jij met een oplossing komt. Je andere klanten worden benaderd door je concurrent. De burgemeester wil zo snel mogelijk een persconferentie geven in het gemeentehuis. Je telefoon blijft maar gaan en je hebt geen seconde om na te denken. Je krijgt het gevoel dat alles door je vingers glipt. Crisismanagement, leuk hoor, maar waar staat de gouden tip over hoe je duizend dingen tegelijk doet?

Die gouden tip staat alvast meteen aan het begin van dit boek: *bereid je voor*. Wie goed is voorbereid, heeft al een heleboel antwoorden klaar op al die vragen die op hem af komen. In dit boek vind je de verschillende onderdelen van die voorbereiding. Zorgvuldig is alles stap voor stap opgebouwd. Samen met de staf van jouw bedrijf of organisatie ga je aan de slag en zorg je dat je, voordat er iets gebeurt, alle zaakjes op orde hebt. Word je dan nooit meer verrast? Vast wel. Want zoals we zullen zien: geen enkele crisis is identiek aan de voorgaande. Echter, door goed voorbereid te zijn heb je in ieder geval al over heel veel zaken nagedacht. Daardoor is er nu opeens meer tijd (en ruimte in je hoofd) om de problemen op te lossen die de specifieke crisis die jou vandaag overkomt met zich meebrengt.

Verderop in dit boek leg ik uit waarom crisismanagement in mijn ogen voor 75 à 80% gedaan wordt voordat het crisis is. Dat is hetzelfde als jezelf voorbereiden.

We kijken in dit boek naar stakeholders en naar rollen in het crisisteam. Overall waar 'hij' staat, moet 'hij of zij' worden gelezen en elke verbindingsman is natuurlijk evengoed een verbindingsvrouw! De term 'stakeholders' wordt vaak gebruikt. Wie dat precies zijn, daar kom ik in een later hoofdstuk nog uitgebreid op terug. Voor nu zijn stakeholders: alle partijen die deel uitmaken van de omgeving van het bedrijf. Bijvoorbeeld klanten en leveranciers. Medewerkers en vakbonden. Overheden, laag, middel en hoog. Omwonenden en NGO's. Media en hun publiek. Eigenlijk iedereen dus.

Wat is crisismanagement nu precies? Een algemene definitie:

Al het handelen vanuit de leiding van een organisatie dat erop gericht is om vanuit een niet-normale situatie zo snel mogelijk weer in een normale (of verbeterde) situatie te komen.

Die definitie valt uiteen in twee belangrijke delen: in de eerste plaats de *acute crisisrespons* en daarnaast de *indirecte crisisrespons*. Laten we eerst die twee vormen van crisismanagement nader uitwerken.

Acute crisisrespons

Eerst kijken we naar de acute crisisrespons. Denk daarbij aan zwaailich-ten: de brandweer, ambulances, politie. We noemen dit ook wel rood-wit-blauw, of de rode, witte en blauwe kolom. Rood staat natuurlijk voor de brandweer, wit voor de medische hulp en blauw voor de politie. Dat is echter niet alles. Ook de gespecialiseerde technische teams die bijvoorbeeld een lekkende gasleiding kunnen afsluiten, horen bij de acute crisisrespons. Verder kun je denken aan een reddingsoperatie om een beknelde medewerker uit een ingestort pand te halen, aan een groep forensische experts die naar overlevenden zoeken op de plaats van een ontploffing of aan de veiligheidsmensen die een gebied ontruimen. Soms wordt ook wel gesproken van rood-wit-blauw-groen, waarbij groen voor de ‘overige’ overheidsdiensten staat, bijvoorbeeld de inzet van militairen.

Voor deze vorm van crisismanagement bestaan bij heel veel organisaties goede en gedetailleerde draaiboeken. Als jouw onderneming een BRZO-bedrijf¹ is, dus een bedrijf waar bijzondere veiligheidsrisico's zijn, is dat verplicht. Je hebt dan een draaiboek waarin alle technische details tot in de puntjes zijn uitgewerkt. Maar ook als het niet om een BRZO-bedrijf gaat, zijn er vaak goede draaiboeken gemaakt voor de meest voor de hand liggende crisissituaties, al dan niet samen met de veiligheidsregio. De brandweer is dan op de hoogte van veel bijzonderheden: waar staan de gevaarlijkste apparaten, hoe lopen de elektriciteitsleidingen of hoe kan het pand snel en veilig geëvacueerd worden? Bovendien is goed in kaart gebracht welke gevaarlijke of giftige stoffen aanwezig zijn en waar die liggen opgeslagen. Een goed crisishand-

¹ Bedrijven waar grote hoeveelheden gevaarlijke stoffen aanwezig zijn bóven een bepaalde drempelwaarde, vallen onder de werking van het *Besluit risico's zware ongevallen 2015* (BRZO-2015/Seveso III). In Nederland vallen ruim vierhonderd bedrijven onder de BRZO-regelgeving, variërend van complexe chemische industrie tot relatief eenvoudige opslagbedrijven voor bepaalde typen gevaarlijke stoffen. Vanaf 2021 treedt de nieuwe Omgevingswet in werking, waarmee het begrip ‘BRZO-bedrijf’ wordt vervangen door de ‘Seveso-Inrichting’. Die is gebaseerd op de Europese richtlijn die bekend staat als Seveso. Dat woord verwijst naar een chemische ramp in 1976 in de Noord-Italiaanse stad Seveso, als gevolg waarvan er behoefte ontstond aan zo'n Europese richtlijn.

boek heeft ook bepaald wie de operatie leidt, en hoe de afspraken lopen met de hulpdiensten, de rode, witte en blauwe kolommen en met de gemeentelijke diensten of de veiligheidsregio.

Bij dit onderdeel van crisismanagement is er geen seconde te verliezen. Het heeft weinig zin om de CEO en de CFO uit hun bed te bellen voordat je de brandweer belt. Sterker nog, deze mensen lopen doorgaans alleen maar in de weg als het gaat om acute crisisrespons. Het is nu eenmaal zelden zo dat de CFO beter kan blussen dan een getrainde brandweerman. Of dat de CEO een betere strategie kent om verspreiding van giftige gassen te voorkomen dan de experts van de veiligheidsregio. Daarom is het belangrijk om af te spreken dat acute crisisrespons geleid, gecoördineerd en uitgevoerd wordt door experts.

Dat is meteen een belangrijk punt. Want veel leidinggevendenden van organisaties, CEO's en CFO's, zullen de neiging hebben om zich meteen op dit vaak heel concrete werk te storten. Het gevoel iets te moeten doen, is dan zo sterk dat ze zich maar daarop gaan richten. De kunst is om dat niet te doen. Vertrouw op de experts, laat hen hun belangrijke werk doen en loop niet in de weg. Vertraag het proces niet door allerlei vergaderingen in te plannen of constant te bellen met de operationeel leidinggevendenden. Je moet je realiseren dat het voor de mannen en vrouwen in de acute crisisrespons een belangrijk moment is: hier zijn ze voor opgeleid. Natuurlijk willen ze het heel graag goed doen. Geef ze daarom het vertrouwen dat ze verdienen – door ze hun werk te laten doen. Vertrouwen op experts is niet alleen een teken van goed leiderschap, het is ook een teken van zelfkennis. Want je bent wel in de hoogste echelons van een organisatie beland, maar dat maakt je nog geen geschikte brandweercommandant. Natuurlijk betekent dit niet dat iedereen maar moet gaan toekijken hoe de autoriteiten hun werk doen. Een aantal taken van het crisisteam raakt direct aan de acute crisisrespons: informatie uitwisselen en afstemming over communicatie, bijvoorbeeld. En als de crisis voorbij is, moet goed met de hulpdiensten worden afgestemd of de 'gewone' processen weer veilig op gang kunnen komen en zo ja, wanneer.

Verderop kom ik er nog op terug dat lang niet elke crisis inzet van hulpdiensten behoeft. Voor bijvoorbeeld een groot fraudeschandaal zijn natuurlijk geen ambulances of brandweerwagens nodig.

Indirecte crisisrespons

De tweede tak van sport in crisismanagement heeft maar op één zaak betrekking: reputatie. We noemen dat indirecte crisisrespons, maar uit het woord 'indirect' mag niet worden afgeleid dat het secundair of ondergeschikt is. Integendeel, het is een beslissend onderdeel van de manier waarop een organisatie een crisis te boven komt. Als de brandweer weg is, de politie de afzettingen weghaalt en de ambulances zijn vertrokken, moet het bedrijf verder. Om weer *back in business* te komen is meer nodig dan een nieuwe machine en een nieuw dak boven de fabriek. Je klanten stellen vragen over wat er gebeurd is. De politiek stelt vragen. Je leveranciers stellen vragen. Je medewerkers stellen vragen. En de omwonenden... die stellen vragen.

We moeten niet vergeten dat niet alleen mensen en bedrijfsmiddelen, maar ook de reputatie van een organisatie zwaar beschadigd kan worden tijdens een crisis. De manier waarop diezelfde organisatie laat zien hoe zij omgaat met de crisis, bepaalt de mate van schade aan de reputatie. Het is daarom van groot belang dat er naast een team voor de acute respons ook een team aan de slag gaat met de reputatie. Daarbij moeten stakeholders goed gemanaged worden en moet er goed gecommuniceerd worden. Communicatie en stakeholdermanagement zijn twee zaken die elke organisatie de hele dag doet, en die dus altijd hoog op de agenda staan. Maar tijdens een crisis staan ze niet hoog op de agenda, dan *zijn* ze de agenda. Alle andere zaken kun je gerust uit je handen laten vallen; als je jezelf volledig focust op crisiscommunicatie en je contacten met je stakeholders, ben je al een heel eind in het voorkomen van onherstelbare schade.

Het is nodig om een team op te stellen en te trainen dat zich met dit terrein gaat bezighouden. De opdracht is hierboven geformuleerd: het voorkomen van onherstelbare schade aan de reputatie. Hoe wreed dat ook klinkt, alle mensen zijn uiteindelijk vervangbaar. Elk apparaat, elk gebouw kun je weer opbouwen. Maar als je klanten zich van je afkeren,

als de politiek je geen vergunningen meer wil geven, als je leveranciers geen spullen meer willen leveren, als de omwonenden te grote politieke druk gaan uitoefenen en sluiting eisen... dan valt er niets te vervangen. Dan is de organisatie of het bedrijf ten dode opgeschreven. Reputatie is niet te koop, zoals je een nieuwe blikjesvuller kunt bestellen. Reputatie moet je verwerven, en dat vereist heel veel werk.

Nu zou je kunnen denken: dat is mooi, een goede reputatie en voorkomen dat die schade lijdt. Is dat het enige wat het crisisteam moet doen? Natuurlijk niet. Het moet ook zorgen dat de normale processen van het bedrijf weer op gang komen, contacten met de hulpdiensten en autoriteiten onderhouden, adequate informatie voor medewerkers verzorgen, slachtoffers of nabestaanden begeleiden – er zijn natuurlijk nog veel meer taken.

In dit boek bekijken we hoe zo'n indirecte crisisrespons eruit moet zien, wie erbij betrokken zijn en wat de goede aanpak is om te voorkomen dat je – zoals ik aan het begin van dit boek al beschreef – door de bomen het bos niet meer ziet.

Interactie tussen de teams

Bemoeit een crisisteam zich dan helemaal niet met de acute crisisrespons? Ja, natuurlijk wel. Beide teams moeten van elkaar weten wat er gebeurt. De contacten tussen het acute crisisresponsteam en het indirecte crisismanagementteam zijn op operationeel gebied intensief.

Wanneer er grote strategische beslissingen moeten worden genomen, overleggen de leiders van de twee teams rechtstreeks met elkaar. Uiteindelijk beslist de crisisleider, dat is de leider van het indirecte team. Maar dat zal hij – als hij verstandig is – nooit doen zonder heel goed te luisteren naar de adviezen van het andere team. Daarbij geldt als uitgangspunt dat de veiligheid van mensen (en dat zijn medewerkers, hulptroepen en omwonenden) altijd en zonder uitzondering op plaats 1 staat. Op 2 staat de veiligheid van de omgeving. Daaronder vallen het milieu en de zorg voor kwetsbare objecten in de omgeving. Nummer 1 en 2 zijn maatschappelijke belangen, op 3 komt het economisch belang en daaronder valt het bedrijfsbelang.

Wie de volgorde van die prioriteiten verandert, zal merken dat hij zijn reputatie meer dan nodig schaadt. Wanneer je bijvoorbeeld een natuurgebied 'opoffert' in de crisisbestrijding, zal dat worden geaccepteerd als je daarmee mensenlevens redt. Als je dat doet om geld te besparen, komt het als een boemerang in je gezicht terug en ben je uiteindelijk duurder uit.

Op dat rijtje komen we nog terug, maar het is belangrijk genoeg om het hier nog eens onder elkaar te zetten:

- 1 Veiligheid van mensen
- 2 Veiligheid van de omgeving
- 3 Economisch belang.

1.2 Crisiscommunicatie

Een wezenlijk onderdeel van reputatiemanagement is crisiscommunicatie. Daarom ga ik daar in de loop van dit boek nog dieper op in.

Communicatie is een lastig vak. Iedereen heeft er verstand van (of denkt er verstand van te hebben), want communiceren doen we allemaal, de hele dag. Toch blijkt dat professionele communicatie nog vaak misgaat. Een onhandig gesprek met een belangrijke stakeholder, een ongelukkige quote in de krant, een al te gretige collega die op het verkeerde moment uitspraken doet tegenover klanten, dit zijn allemaal zaken die, als ze onderdeel zijn van crisiscommunicatie, schade kunnen toebrengen aan de strategie die het crisisteam zo zorgvuldig heeft bepaald.

Alles begint met de erkenning dat communicatie een vaardigheid is, waarvoor je specialisten nodig hebt. Als je je been breekt, weet iedereen meteen wat er moet gebeuren (naar de eerste hulp, spalken, gipsen). Toch doet niemand dat zelf, we laten het graag over aan een specialist, in dit geval een arts. Bij communicatie zou het net zo moeten zijn, maar de werkelijkheid is weerbarstiger. Maar al te vaak denken leiders van bedrijven en organisaties dat ze 'dat wel even zelf kunnen', en dan komen ze er de volgende dag achter dat hun interview in de krant toch niet zo goed uitpakt als ze hadden gehoopt.

In mijn jarenlange praktijk als communicatiespecialist heb ik veel met deze situatie van doen gehad. In de meest uiteenlopende situaties ben ik zelf vaak woordvoerder geweest. Natuurlijk heb ook ik weleens uitspraken gedaan – dat overkomt letterlijk iedere woordvoerder – waarvan ik achteraf dacht: ‘Dat had beter gekund’, maar over het algemeen heb ik, door mij aan een aantal uitgangspunten te houden, tot nu toe weinig problemen gehad. Het voornaamste principe bleef steeds hetzelfde: vertel wat je kwijt wilt en maak dat interessant voor de luisteraar. Ook in mijn adviesrol naar bestuurders heb ik dit principe altijd gehuldigd. Niet alleen in de media, ook in gesprekken met zeer uiteenlopende stakeholders was het relevant.

Lag de focus in mijn werk vaak op externe communicatie, ik ben zeker niet blind voor het enorme belang van interne communicatie. Integendeel, je eigen mensen zijn bij uitstek de ambassadeurs van jouw boodschappen. Het is van het grootste belang ervoor te zorgen dat zij goed op de hoogte zijn van de feiten, dat zij weten hoe de organisatie reageert op bepaalde ontwikkelingen en dat er geen ruimte is voor speculatie of interpretatie. Ik ben dan ook een groot voorstander van wat ik noem integrale communicatie. Dus niet een afdeling interne communicatie náást de afdeling externe communicatie náást de afdeling public affairs náást de afdeling social media. Nee, dat is allemaal één afdeling, waar verschillende specialismen rondlopen. De kernboodschappen zijn steeds hetzelfde, en de doorvertaling naar elke stakeholder gebeurt door de betreffende vakspecialist. Waarover nagedacht wordt, is timing: welke stakeholder vereist op welk moment de aandacht van ons team?

Binnen grotere organisaties ontstaan vaak divisies of afdelingen – operationeel, commercieel, regionaal – die hun eigen communicatie organiseren. Meestal zijn er dan afspraken over hoe, waar en wanneer er een rol is voor het hoofdkantoor. Het is goed om erbij stil te staan hoe je dat in het geval van een crisis gaat oplossen. Kan de zaak helemaal regionaal blijven (dat kan bij een multinational, een land of zelfs een groepje landen zijn), dan is het verstandig om het ook regionaal te houden. Dat lukt niet altijd. Het hoofdkantoor kan ondersteuning bieden of, in het geval dat de crisis een afdeling, divisie of regio overschrijdt, de leiding nemen in het crisismanagement.

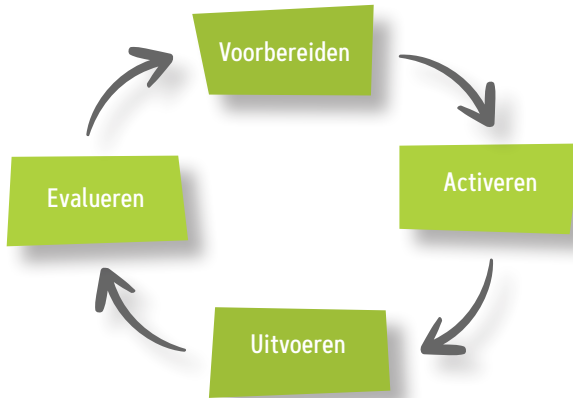
Wanneer het crisis is, komen veel verschillende specialismen binnen een bedrijf samen, vooral onder hoge druk. Dat is het moment waarop een communicatieteam boven zichzelf kan uitstijgen, of definitief door de mand kan vallen. Op alle posten waar ik gewerkt heb, heb ik mij beziggehouden met crisiscommunicatie. Dat betekent niet altijd dat er overal crisis is, natuurlijk niet. Maar – en dat zal ik verderop verschillende keren betogen en aantonen – het grootste deel van je crisiscommunicatie doe je niet als het crisis is, maar daarvóór. Het heeft weinig zin om, als het water over je schoenen loopt, nog eens na te gaan denken. Een goede crisisstrategie voorziet in 75 tot 80% van het denkwerk vooraf, zodat je, wanneer er werkelijk iets fout gaat, tijd genoeg hebt voor de uitvoering van je plannen. Dat geldt dus ook voor crisiscommunicatie en de daarbij behorende strategie. Doe het werk nu je daar tijd voor hebt. Ik gaf ooit een training en legde dat principe uit. Iemand stak zijn vinger op en zei: ‘Wanneer kunnen we daar dan het best mee beginnen?’ Een van de teamleden zei: ‘Volgens mij moeten we daar morgenvroeg meteen mee beginnen.’ Zij had het begrepen. Morgen is het echt niet te vroeg om te beginnen. Of weet je soms al precies wanneer de volgende crisis jou gaat overvallen?

Dat betekent niet dat je niet moet nadenken en alleen maar moet uitvoeren op de dag dat het crisis is. Natuurlijk niet, doen zonder denken is zelden een winnende strategie. Maar, het is in mijn ervaring makkelijker om af te wijken van een plan... als je al een goed plan hebt! Het vele denkwerk en de uitgebreide voorbereiding bewijzen hun nut wanneer je op details kunt bijsturen – omdat de grote lijn al staat. Niet voor niets zeg ik dat je 75 à 80% vooraf doet. Dat betekent immers dat je 20 tot 25% nog steeds moet doen als er een crisissituatie is.

1.3 Werkwijze

Crisismanagement bestaat uit vier stappen, die elkaar opvolgen: Voorbereiden, Activeren, Uitvoeren, Evalueren. Uit de evaluatie volgt weer de eerste stap: voorbereiden. Dit lijkt op de bekende PDCA-cyclus (Plan – Do – Check – Act, oftewel voorbereiden, uitvoeren, controleren, bijstellen) maar deze cyclus is net weer iets anders. In hoofdstuk 3

kijken we nog wat preciezer naar het ritme van een crisis; dan zal blijken dat een crisis uit vijf verschillende fasen bestaat. In figuur 1.1 gaat het puur over de werkwijze van het crisisteam.



Figuur 1.1: De vier stappen van crisismanagement

Voorbereiden

In dit hele boek kom ik daar steeds op terug; niet voor niets heb ik in paragraaf 1.1 de voorbereiding op een crisis de Gouden Tip voor succesvol crisismanagement genoemd. 75 tot 80% van al het werk dat je moet doen, doe je in je voorbereiding. In het Engels noemen we deze periode *peace time*, vreedstijd. In het Engels betekent *peace* niet alleen het tegenovergestelde van oorlog, maar ook rust, kalmte. De oude Romeinen hadden een spreekwoord: *Si vis pacem, para bellum*. Als je vrede wilt, bereid je dan voor op oorlog. En zo is het ook, voorbereiding op het ongewenste kan je, als het je overkomt, weer het snelst terugbrengen bij een gewenste situatie.

Activeren

Deze stap kan heel kort duren: vanaf het moment dat het incident dat leidt tot de crisis plaatsvindt tot en met het moment dat het crisisteam operationeel is. In deze stap gaat het om het alarm, het opstarten van de werkzaamheden en het installeren van het team. Is er een goed systeem in werking om crisismanagement op te starten? Ik kom daar in hoofdstuk 3 op terug.

Uitvoeren

In deze stap – die varieert van een paar uur tot een paar dagen en als het heel ernstig is zelfs een paar weken – is het crisisteam druk aan het werk met het oplossen van de problemen. Het is van tevoren moeilijk te zeggen hoelang deze stap duurt, al is het maar omdat een crisis die onder controle lijkt, zich toch weer in een onverwachte richting kan ontwikkelen. Op dat laatste kom ik nog terug, omdat we zullen zien dat er soms partijen zijn die belang hebben bij het verstoren van die weg terug naar normaal.

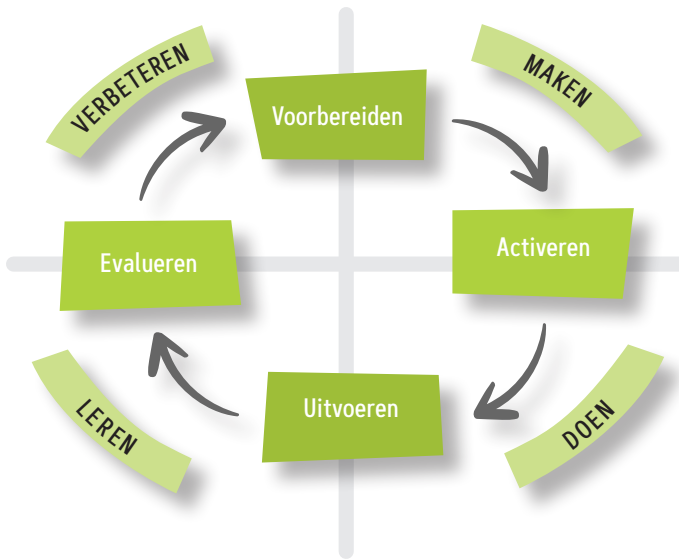
Evalueren

Deze stap is onmisbaar. Na elke crisis moet alles wat er gebeurd is goed worden bekeken: deden we dat goed, kon het ook anders, was onze aanpak effectief? Hadden we een goede strategie en hebben we onze stakeholders bereikt op de manier die we bedacht hadden? De evaluatie is onmisbare input voor de volgende stap van de cyclus: voorbereiden. Alles wat je geleerd hebt in de vorige crisis is onderdeel van de voorbereiding op de volgende.

Beschouw de evaluatie niet als een half uurtje waarin de leden van het crisisteam elkaar op de schouders slaan en nog eens een paar anekdotes ophalen over de nachtelijke uren die ze samen doorbrachten in de boardroom. Evalueren is het methodisch langslopen van alle stappen die genomen zijn. Het hele draaiboek moet erbij gepakt worden. Waarom werkte maatregel a wel en plan b niet? Wat kunnen we de volgende keer beter doen en hoe nemen we dat op in ons nieuwe crisisplan? Evalueren is niet hetzelfde als napraten, evalueren is onderdeel van je volgende crisis. Zo serieus moet je het nemen.

Wat ben je aan het doen?

We kunnen het schema dat we aan het begin van deze paragraaf hebben gemaakt, verfijnen met nog vier werkwoorden, die op andere assen staan (zie figuur 1.2). Daaruit blijkt wat je concreet aan het doen bent:



Figuur 1.2: De vier stappen van crisismanagement en de acties die daarbij horen

- 1 **Maken:** hier wordt de bulk van het werk gedaan, maar het is *peace time*.
- 2 **Doen:** hier ben je bezig met crisismanagement.
- 3 **Leren:** hier ben je bezig te onderzoeken hoe je organisatie het heeft gedaan.
- 4 **Verbeteren:** hier ben je je crishandboek aan het verbeteren met opgedane ervaringen.

1.4 Aan de slag

Over crisismanagement zijn veel boeken geschreven. Met dit boek probeer ik vanuit de praktijk te laten zien hoe elke organisatie zich kan voorbereiden. Het is geen theorieboek waarin staat hoe alles moet. Het probleem is dat crisismanagement geen exacte wetenschap is. Elke situatie is anders, de omstandigheden zijn altijd verschillend. Wat ik wel wil doen, is zoeken naar algemene, praktische en voor elke organisatie uitvoerbare richtlijnen. Ik geef een simpel voorbeeld om uit te leggen hoe ik werk. In sommige boeken lees ik: 'Doe onder omstandigheid X of Y een persbericht uit.' Goed idee, daar ben ik het mee eens.

Maar de praktijk is dat je te maken hebt met een crisisteam, vaak onder leiding van de CEO zelf. En die wil dat persbericht eerst lezen. En hij wil er wat van vinden, hij wil er wat aan veranderen. Dat is vaak omdat hij andere belangen ziet dan jij. Dat vraagt om geduld en overleg.

Omdat ik zelf zeer regelmatig dit soort praktische issues bij de hand heb gehad, bouw ik dit boek over crisisresponsstrategie op volgens mijn ervaringen in het bedrijfsleven. Dit is dus geen theorieboek dat je kunt beschouwen als een kookboek vol goede recepten die je exact moet volgen. Het is een handboek dat zo veel mogelijk inspiratie biedt om op het juiste moment de beste gerechten op tafel te krijgen.

Daarvoor is nodig dat je niet alleen weet wat je moet doen, maar dat je ook begrijpt waarom. Pas dan kun je in elke situatie de juiste afwegingen maken. Pas dan kun je jezelf gericht voorbereiden. Pas dan kun je een stakeholderanalyse maken die voor jouw organisatie de grootste kans biedt op effectief crisismanagement. Een bekende voetbalfilosoof zei ooit: 'Je gaat het pas zien als je het doorhebt.' Zonder als een tekstexegeet naar de woorden van deze Amsterdammer te willen kijken, denk ik dat deze uitspraak een van zijn meest rake is. Als je begrijpt waarom je iets doet, lukt het vaak ook beter. Laat dat dan mijn vertaling van die woorden zijn. Ik denk dat ik met dit boek kan bijdragen aan de mate waarin de top van een organisatie, de uitvoerenden in een crisis en het communicatieteam hun werk beter kunnen doen. Omdat ze misschien iets beter begrijpen wat ze doen. Je gaat het immers pas zien als je het doorhebt.

Geen theorieboek dus, maar ik ga wel hier en daar een theoretische ondergrond geven, die maakt dat je beter begrijpt waarom dingen werken zoals ze werken. Ik vraag me bijvoorbeeld in dit boek af: wanneer is het eigenlijk crisis, en hoe herken je die? Nog beter: hoe zie je die aankomen? Ik wil ook iets zeggen over het ritme van een crisis. Als je verschillende crises bestudeert, ga je een patroon zien. Je ontdekt patronen die het nieuws over jouw crisis beïnvloeden, patronen die door stakeholders onbewust gevolgd worden – en soms ook bewust gebruikt. Wie ze leert herkennen, kan er ook mee leren werken. Daarna ga ik dieper in op de manier waarop in mijn ogen het crisiscommunica-

tieteam het best georganiseerd kan worden. Wat zijn de verschillende rollen die je in elke crisis nodig hebt? We hebben het vaak over reputatie en stakeholders, maar wat bedoelen we daar nou eigenlijk mee? En als we daarachter zijn, hoe moet je al jouw stakeholders tijdens een crisis managen? Ik laat zien dat hier het meeste werk zit in de fase vóór een crisis. Ten slotte sta ik nog stil bij de verschillende middelen die jou als crisiscommunicator ter beschikking staan, en zoom ik in op social media.

Crisismanagement. Crisiscommunicatie. Het is een cadeautje als alle medewerkers in jouw organisatie daar geschikt voor zijn. Als dat zo is: prijs jezelf gelukkig. Als dat niet zo is: misschien kun je jezelf en je collega's met de tips en inzichten beter voorbereiden op een onverhoopte situatie. Want niemand wil een crisis, maar als er toch een ontstaat moet je wel de goede dingen doen.