

Hans Slaman

CRISISMANAGEMENT

Orde in de chaos

uitgeverij **boom/nelissen**

Copyright: © Uitgeverij Boom Nelissen & Hans Slaman, 2011
Omslag: De Garage, Kampen
ISBN: 97890244 00690
NUR: 801
1^e druk: 2011

ALLE RECHTEN VOORBEHOUDEN

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro).



www.boomnelissen.nl

Inhoud

Inleiding	11
Deel 1 Crisis en de oorzaken daarvan	13
1 Crisis	15
1.1 Wat is crisis?	15
1.1.1 Definitie van crisis	16
1.1.2 Onderkenning en erkenning van een crisis	17
1.2 Soorten crises	18
1.3 Crisisoorzaken	20
1.3.1 Gebeurtenissen	21
1.3.2 Invloed op samenstelling crisismanagementteam	21
1.4 Het crisisproces	22
1.4.1 Informatiepositie	23
1.4.2 Structuur	23
1.4.3 Een procesmatige benadering	24
1.5 Crisis: kans of bedreiging	25
1.5.1 Versterking van het bedrijfsimago	26
1.5.2 Teambuilding	27
1.5.3 Zelfvertrouwen	28

1.6	Crisismanagement	28
Deel 2	De vier fases van crisismanagement	29
2	De analysefase	31
2.1	De analyse	31
2.1.1	De inventarisatie	31
2.1.2	De crisismanagementorganisatie	39
3	De preventieve fase	61
3.1	Planvorming	61
3.1.1	Crisismanagementplan	62
3.1.2	Crisiscommunicatieplan	64
3.2	Onderhoud en voorbereid zijn op	66
3.2.1	Onderhoud	66
3.2.2	Vorbereid zijn op	67
4	De acute of dreigende crisisfase	73
4.1	Crisis: een chaotisch begin	74
4.2	Onzekerheid als risicofactor	76
4.3	Onderschatting als risicofactor	77
4.3.1	Voorbeeld werking signaleringssystematiek	78
4.4	Het crisismanagementteam in de praktijk	80
4.4.1	Coördinatie	80
4.4.2	We moeten onmiddellijk iets doen!	81
4.4.3	Structureren	81
4.4.4	Logboek	81
4.4.5	Efficiëntie van het crisismanagementteam	82
4.4.6	Positie crisismanagementteam binnen de reguliere organisatie	84

4.4.7	Crisis en de media	84
4.5	De meest effectieve aanpak van een crisis	87
4.5.1	Inventarisatie/informatie verzamelen	88
4.5.2	Aanpak	91
4.5.3	Scenariodenken	94
4.5.4	Beveiliging van informatie	96
4.6	Groupthinking – risico	97
4.7	Ketenpartners en crisis	98
4.7.1	Het calimero-effect	100
4.7.2	Managing van de ketenpartners	101
5	De evaluatiefase	105
5.1	De evaluatie	105
5.2	Hoe evalueren?	106
5.2.1	Evalueren van de emoties	106
5.2.2	Evalueren van het proces	107
5.2.3	Evaluatievragen	109
5.3	Wanneer evalueren?	109
5.4	Rapporteren	110
Deel 3	Aanvullende informatie	111
6	Crisiscommunicatie	113
6.1	Crisiscommunicatie versus pr of marketing	114
6.1.1	Initiatief	114
6.2	Crisiscommunicatie in de praktijk	115
6.3	Regievoering	117
6.3.1	Tijd kopen	118
6.3.2	Check voor publicatie	118
6.4	Omgaan met de journalist	119
6.4.1	Journalistennetwerk	120

6.5	Praktische tips voor crisiscommunicatie	121
6.5.1	Communicatiematrix	121
6.5.2	Communicatie – in-/extern	121
6.5.3	Communicatie in extreme situaties	121
6.5.4	Communicatie-inhoud – de boodschap	123
6.5.5	Vraag en antwoord	123
6.5.6	Geen nieuws is nieuws!	123
6.5.7	Communicatiestrategie	124
6.5.8	Controle op voorgenomen publiciteitscampagnes	124
6.5.9	Volgen van mediaberichtgeving	125
6.5.10	Persbericht	126
6.5.11	Rol van internet – social media	126
7	Informatiebeveiliging	129
7.1	De gevaren van ontbrekende informatiebeveiliging	129
7.2	Het doel van informatiebeveiliging	130
7.3	Vertrouwelijke informatie	131
7.4	Beveiligingsmaatregelen	132
7.5	Beveiligingsmaatregelen voor crisismanagement	133
7.5.1	Organisatorische maatregelen	133
7.5.2	Bouwkundige maatregelen	136
7.5.3	Elektronische maatregelen	137
8	Onderhandelen bij ontvoering, gijzeling, afpersing of chantage	139
8.1	Wie onderhandelt?	139
8.1.1	De onderhandelaar	140
8.1.2	Competenties waaraan een onderhandelaar moet voldoen	140
8.2	Het onderhandelingsproces	141
8.2.1	De informatiepositie	142
8.2.2	De aanpak	142
8.2.3	Beslissingsbevoegdheid	143
8.2.4	Contacten met familie	144

8.2.5	De onderhandelingsgesprekken	144
8.3	Onderhandelingen versus reddingsoperaties	145
9	Slachtofferzorg	147
9.1	Wie zijn slachtoffer?	147
9.2	Wanneer slachtofferzorg?	148
9.2.1	Doel en nut van slachtofferzorg	150
9.2.2	Verwerking van een schokkende gebeurtenis	151
9.2.3	Herbeleving	151
9.2.4	Wanneer slachtofferzorg begint en eindigt	152
Deel 4	Checklists	153
1	Checklist taken crisismanagementteam (3 personen): taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden	155
2	Checklist taken crisismanagementteam (5 personen): taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden	160
3	Checklist inrichting/faciliteiten crisisruimte	166
4	Checklist analyse crisissituatie	168
5	Adviezen en tips voor de woordvoerder	171
6	Voorbeeld van een communicatiematrix	174
	Over de auteur	175

Inleiding

De aanleiding tot het schrijven van dit boek was de constatering dat organisaties steeds vaker geconfronteerd worden met situaties waarmee zij niet altijd goed weten om te gaan. Mij valt op dat het management van organisaties niet altijd de hoogste prioriteit geeft aan zich voorbereiden op situaties die het voortbestaan van de eigen organisatie kunnen bedreigen. Dat blijf ik vreemd vinden. Je wilt toch minimaal behouden wat je met zoveel moeite en energie hebt bereikt?

Organisaties worden steeds vatbaarder voor crisissituaties. Dit vanwege een algehele globalisering van onze samenleving in combinatie met technologische en maatschappelijke ontwikkelingen. Het is zeker niet realistisch om te veronderstellen dat deze ontwikkelingen zullen stoppen.

Eén van de oorzaken hiervan is de niet te stillen maatschappelijke honger naar meer informatie. Daardoor storten steeds meer partijen zich op het verzamelen, verspreiden en aanbieden van informatie. Dit gaat gepaard met technologische ontwikkelingen, die elkaar in sneltreinvaart opvolgen. Door deze ontwikkelingen verspreidt informatie zich wereldwijd razendsnel, zonder dat men de juistheid van die informatie altijd zorgvuldig controleert.

Een andere oorzaak is de druk op organisaties om steeds maar weer beter te presteren. Uiteindelijk vertaalt zich dat in het nemen van risico's, waarvan op voorhand de consequenties niet altijd goed zijn in te schatten.

Met deze oorzaken moeten bestuurders en managers van organisaties omgaan.

Dit boek biedt op basis van herkenbare praktijkvoorbeelden bestuurders en managers inzichten, kennis en modaliteiten. Daarmee kunnen zij hun organisatie voorbereiden op crisissituaties en weten ze hoe te handelen in een crisissituatie.

De inhoud van dit boek is opgedeeld in vier delen. Deel 1 biedt een algemeen inleidend hoofdstuk over wat crisis is en wat de oorzaken daarvan zijn. Deel 2 omvat vier hoofdstukken waarin de vier fases van crisismanagement worden beschreven: de analysefase, de preventieve fase, de acute of potentiële crisissituatie en de evaluatiefase. Deel 3 reikt algemene aanvullende informatie aan, variërend van crisiscommunicatie, informatiebeveiliging en onderhandelen tot slachtofferzorg. Deel 4 bevat enkele checklists die men kan gebruiken om zich voor te bereiden op crisissituaties en tijdens crisissituaties.

Ik wil iedereen die mij heeft gesteund bij het schrijven van dit boek bedanken. Vooral degenen die de tijd en moeite hebben genomen om mijn teksten kritisch te beoordelen en te voorzien van kritiek. Ellen, Evert, Peter, Henk, Rivka en Jan, bedankt!

Hans Slaman

Deel 1

Crisis en de oorzaken daarvan

1 Crisis

In dit hoofdstuk beschrijf ik wat een crisis is en wat daarvan de oorzaken zijn. Weten waardoor een crisis veroorzaakt wordt, is de eerste stap om die te voorkomen. Vervolgens komen de verschillende fases van crisismanagement aan bod. Daarbij besteed ik vooral aandacht aan hoe organisaties zich het best kunnen voorbereiden op een crisis en wat ze kunnen doen tijdens een crisis. Wanneer een organisatie er niet in slaagt de crisissituatie goed af te ronden, is de kans zeer groot dat haar reputatie schade zal lijden. Zij zal dan veel tijd en geld moeten investeren om de opgelopen reputatieschade te herstellen.

In 1995 veroorzaakte de drijvende olieopslagplaats Brent Spar een olieramp. Doordat Shell onvoldoende rekening had gehouden met de publieke opinie over deze kwestie, leed het bedrijf ernstige reputatieschade.

1.1 Wat is crisis?

Crisis is te omschrijven als een omstandigheid waarin organisaties of personen tijdelijk verkeren. Het belangrijkste kenmerk van een crisis is dat deze het gevolg is van een gebeurtenis die zich plotseling en onverwacht voordoet. Bovendien is bij een crisis vaak sprake van gevaar voor personen of de volksgezondheid. Daarbij is de kans op media-aandacht groot. Een crisis kan grote (reputatie)schade toebrengen aan de persoon en/of de organisatie. Ook kan de continuïteit van een organisatie door een crisis in gevaar komen.

Het plotse, onverwachte karakter van de gebeurtenis leidt in combinatie met één of meer van deze kenmerken vaak tot een radeloze, paniekerige of besluiteloze reactie op de situatie. Mensen weten dan doorgaans niet wat ze moeten doen. Ze zijn overdonderd. Reguliere omstandigheden worden ruw verstoord door deze gebeurtenis. Een crisis overkomt je en is het gevolg van een gebeurtenis waarop je geen invloed kunt uitoefenen.

Bijzonder is dat het woord 'crisis' voor velen een negatieve associatie heeft. Crisis is slecht, negatief en niet goed. Hoewel dat een begrijpelijke menselijke reactie is op zo'n gebeurtenis, kan die gebeurtenis ook positieve effecten hebben. De financiële crisis die in 2007 in Amerika begon, was voor veel mensen in de financiële sector een regelrechte nachtmerrie. Ineens verloren zij hun baan en de daarbij behorende status en vaste inkomsten. Tegelijkertijd betekende deze situatie voor enkelen van hen de start van een nieuw begin. Een ander voorbeeld van een positief effect van een crisissituatie is dat mensen zich ontoppen als een leider.

Kortom: crisis kent zowel negatieve als positieve effecten en is te typeren als een keerpunt. Als slachtoffer van een crisis is het belangrijk om te weten hoe je de crisis kunt overleven, zodat de kans op (reputatie)schade aanzienlijk kleiner wordt. En dat is nu precies waarover dit boek gaat.

1.1.1 Definitie van crisis

Crisis zou je het best kunnen omschrijven als: het gevolg van een plotselinge en onverwachte gebeurtenis waardoor gevaar voor personen kan ontstaan en/of de continuïteit, reputatie en integriteit van een organisatie in gevaar kan komen.

Kenmerken van een crisis:

- Het gebeurde valt buiten het reguliere proces.
- Er is een grote kans op publiciteit.
- Er wordt grote druk gevoeld.
- Er is sprake van incomplete en tegenstrijdige informatie.
- Er zijn grote afbreukrisico's.
- Snel handelen is noodzakelijk.

1.1.2 Onderkenning en erkenning van een crisis

Onderschatting, het negeren van signalen, is in crisissituaties het grootste risico. Telkens weer blijkt in de praktijk dat mensen van nature de neiging hebben een gebeurtenis te relativiseren. Zodoende onderschat men de ernst van een situatie. Aan het risico van onderschatting zal ik in hoofdstuk 4 uitgebreid aandacht besteden.

Als duidelijk is dat het gaat om een crisissituatie, weet je dat het een tijdelijke situatie betreft. En dat daardoor, ook vanwege de veelal grote tijdsdruk, het besluitvormingsproces anders verloopt dan gebruikelijk is.

Het begrip 'tijdelijke situatie' is relatief. Gemiddeld genomen moet je bij een crisis rekening houden met een minimale duur van enkele weken, met uitschieters tot enkele maanden.

Door een gebeurtenis als een crisis te erkennen, creëert men automatisch de mogelijkheid om de crisismanagementorganisatie op te starten. Kortom: het besef dat je in een crisissituatie zit, is de eerste stap op weg naar de beëindiging van die crisissituatie.

1.2 Soorten crises

Crisissituaties kunnen we op basis van specifieke kenmerken als volgt naar soort onderverdelen:

Soort crisis	Kenmerken	Voorbeeld
Media	Mediaberichtgeving leidt tot ontstaan van een crisissituatie.	Het wellicht bekendste voorbeeld is de ramp met de Brent Spar in 1995. Van het oorspronkelijke besluit van Shell om de drijvende olieopslagplaats te laten zinken naar de diepzeebodem, werd onder grote mediadruk afgezien. Milieuorganisatie Greenpeace kreeg lucht van het voornemen van Shell en startte een massieve mediacampanje om Shell op andere gedachten te brengen. En met succes. De hele gebeurtenis heeft Shell inder tijd forse reputatieschade bezorgd.
'The hands of god' (storm/overstroming/aardbeving/tsunami)	Een natuurverschijnsel leidt tot een crisis.	Overstromingen en dreigende dijkdoorbraken in Nederland (1953/1993/1995/2003), waardoor bedrijven en bewoners moesten ontruimen. Orkaan Katrina in New Orleans (2005). Tsunami in Azië, Stille Oceaan (december 2004). Wateroverlast/overstromingen in Brazilië en Australië (2010/2011). Aardbeving/tsunami in Japan (maart 2011).