

HOE UW ORGANISATIE SNEL DE TOUWTJES WEER IN HANDEN KRIJGT

# Vorbereid de crisis in

Een crisis komt nooit gelegen. Toch kan ook uw organisatie er zomaar mee te maken krijgen. Een grote productiefout, een sterke omzetsdaling, een overname of reorganisatie, op een zeker moment krijgt de buitenwereld er lucht van. Omdat een crisis niet wordt aangekondigd, weet u niet wat u te wachten staat. Of toch wel? De communicatie rond een crisis kunt u wel degelijk voorbereiden. Als iedereen weet wat hij moet doen, krijgt uw organisatie sneller de touwtjes weer in handen.

Heeft u ooit gehoord van de Wet van de 3 V's? Er komen geen juridische woorden aan te pas, maar wel heel praktische. De 3 V's staan namelijk voor voorbereiden, voorbereiden en voorbereiden. De belangrijkste kenmerken van een crisis zijn namelijk dat zij altijd onverwacht komt, de dagelijkse gang van zaken op een geweldige manier verstoort en de reputatie van uw organisatie ernstig kan schaden. De enige zekerheid die u kunt inbouwen als onzekere tijden aanbreken, is dat u weet wat u te doen staat. Dat helpt u geweldig om in de eerste fase van een crisis het hoofd koel te houden en de regie zo snel mogelijk in handen te krijgen.

## Brand

Een plotselinge stroom van klachten over een product, het 'platgaan' van het systeem, sterke weerstand tegen een reorganisatie of een brand in een cruciaal bedrijfsonderdeel. Het zijn allemaal voorbeelden van een crisis waarmee uw organisatie te maken kan krijgen. Maar daar is eigenlijk niemand op voorbereid. Dat past niet in het dagelijkse patroon en heeft daarom geen prioriteit in de hoofden van de managers. Hoort u het ze zeggen? 'Ons zal dat niet over-

komen. Wij zijn een gezond bedrijf. Onze kwaliteitscontrole is goed. De medewerkers zijn tevreden. Waarom zouden we ons zorgen maken?' Toch gaat het al snel mis als u niets geregeld heeft. Een geslaagd optreden in crisistijd is het resultaat van een goede voorbereiding. En dat is des te belangrijker omdat u tijdens een crisis geen kostbare tijd mag verspillen. Om het hoofd boven water te houden en te voorkomen dat de organisatie verdrinkt, moet uw manager zorgen dat hij binnen 24 uur het heft in handen heeft en het initiatief naar zich toetrekt. Zich voortdurend laten verrassen en achter de feiten aan blijven lopen, is dé sleutel tot falen.

Het fundament voor succes is een kort, praktisch en uitermate concreet draaiboek. Verreweg het belangrijkste hierin is de samenstelling van het crisisteam, de spin in het web. Wie vormen dit team?

## Staking

De 'bemanning' varieert per crisis, want bij een plotseling uitgevallen productielijn zijn andere mensen nodig dan bij een onverwachte staking. Elk crisisteam heeft dezelfde kern: een voorzitter, een secretaris en een communicatieverantwoordelijke. Meestal maakt ook een jurist hiervan deel uit. De secretaris is de rechterhand van de voorzitter. Hij houdt chronologisch de ontwikkeling van de crisis bij en noteert de afspraken (wie doet wat en wanneer wordt er gerapporteerd?) Een logboek is niet alleen van belang voor de voorzitter om het overzicht te houden, maar ook essentieel voor de verantwoording achteraf. En als de crisis achter de rug is, kan uw organisatie bij de evaluatie rijkelijk uit het logboek putten. In het crisisplan staat waar het team in tijden van crisis bijeenkomt en wie welke rol speelt. Voor elk teamlid is een checklist beschikbaar met diens taken en verantwoordelijkheden. In het

### Het eerste contact

De telefonisten en receptionisten spelen bij crisiscommunicatie een belangrijke rol. Ook voor hen geldt uiteraard de Wet van de drie V's. Wat moet hun houding zijn bij een telefoontje, e-mail of bezoek van een journalist:

- Wees beleefd: journalisten vormen hun eerste indruk op basis van het eerste contact. Behandel hen als gewaardeerde klant.

- Vergaar informatie over de journalist die contact opneemt: naam, welk medium (tv, radio, krant), telefoonnummer en e-mailadres, insteek van het verhaal en de deadline.

- Geef de informatie aan de communicatieverantwoordelijke of woordvoerder door. Zeg tegen de journalist dat de woordvoerder zo snel mogelijk contact opneemt.

## Goed ingerichte crisisruimte

In de crisisruimte bevindt zich communicatieapparatuur zoals vaste telefoons, computers (met internetverbinding), radio, televisie en eventueel een fax. Ook is gezorgd voor een goede ontvangst voor mobiele telefonie.

U heeft natuurlijk nagedacht over de mogelijkheid dat de crisisruimte door een calamiteit onbruikbaar is geworden. In zo'n geval is er onmiddellijk een alternatieve locatie voorhanden, van waaruit het crisisteam de regie voert.

crisisplan staan ook de namen van de teamleden, hun telefoonnummers, de nummers van de media, van de hulpdiensten en van de instellingen die u op de hoogte moet brengen als de lont in het kruitvat terecht is gekomen.

## Bereikbaarheid is van groot belang

### Doortimmerd

Een goed doortimmerd draaiboek en betrouwbare apparatuur zijn van groot belang, maar cruciaal is dat de hoofdrolspelers adequaat getraind zijn zodat ze weten wat ze moeten doen, en op elkaar zijn ingespeeld. Oefenen dus! Een goed crisisteam traint ten minste twee keer per jaar. Bovendien worden de teamleden elk kwartaal op bereikbaarheid getest. Crises doen zich namelijk niet alleen van maandag tot en met vrijdag voor tussen 08.00 en 17.00 uur. Bereikbaarheid is dus van groot belang. Dankzij de mobiele telefoon is die heel goed te regelen. Teamleden – en hun plaatsvervangers – zijn in principe altijd bereikbaar. Wie daar niet voor voelt, moet niet in het crisisteam gaan zitten.

Eens per kwartaal gaat op een willekeurig moment de mobiele telefoon. Waar bevindt u zich en binnen hoeveel tijd kunt u er zijn? Tijdens verlof en vakantie neemt de plaatsvervanger de plek in en alleen dan kan de mobiele telefoon uit. Bereikbaarheid is essentieel. Denk aan die eerste 24 uur!

### Sneeuwbaaleffect

De voorbereiding is gedaan. Iedereen weet waar hij aan toe is, de apparatuur staat klaar, het crisisplan is vele malen geoefend en dan ... ja, dan slaat de crisis toe. Toch nog onverwacht en altijd op een moment dat het niet uitkomt. Het crisisteam is vlug bijeen en onmiddellijk is duidelijk welke specialisten van binnen en buiten de organisatie het kernteam zullen completeren. U zit net goed en wel in de crisisruimte of de telefoon rinkelt al: de pers. Hoe het mogelijk is, begrijpt niemand, maar 'ze' hebben er lucht van gekregen en stellen de eerste vragen. De 24 uur zijn ingegaan.

De manier waarop uw organisatie journalisten te woord staat in die eerste fase van een crisis is van groot belang voor de beeldvorming van het publiek en daarmee voor de reputatie van uw organisatie. De eerste berichtgeving in 'de pers' verspreidt zich namelijk als een lopend vuurtje. De informatie is onder invloed van internet binnen de kortste keren bekend bij andere media, die het nieuws vrijwel onmiddellijk overnemen. Dat leidt tot een sneeuwbaaleffect en nieuwe telefoontjes naar uw organisatie.

### Toon

Als u professioneel en op de juiste toon de goede informatie voor het voetlicht brengt, zullen de eerste berichten in de pers neutraal van aard zijn. Daardoor denkt men dat uw organisatie de zaak onder controle heeft en de crisis op een adequate manier te lijf gaat. Andersom kan een ongelukkige eerste reactie ('we kunnen op dit moment geen commentaar leveren, want we hebben nog geen goed beeld van de gebeurtenissen') uw

organisatie meteen op grote achterstand zetten, waardoor u die eerste 24 uur steeds achter de feiten aan zult lopen. Een crisis vraagt om een goed persbeleid. Wat u zeker moet doen:

- Maak een lijst met de meest voorkomende vragen en antwoorden en leg deze ter goedkeuring voor aan (de voorzitter van) het crisisteam.

## Crisis vraagt om goed personeelsbeleid

- Vertel receptionisten of telefonisten wat zij moeten doen (en laten) als er vragen via de telefoon of per e-mail binnenkomen.
  - Instructie 1: verbind nooit een journalist zonder meer door met de communicatieverantwoordelijke of woordvoerder.
  - Instructie 2: stuur nooit een antwoord terug op een vraag die via mail binnenkomt, maar stuur deze door naar de communicatieverantwoordelijke of woordvoerder. De communicatieverantwoordelijke of woordvoerder beantwoordt binnenkomende vragen op basis van de vraag- en antwoordenlijst.
- Bij het niet halen van de met de journalist afgesproken deadline zorgt de communicatieverantwoordelijke of woordvoerder ervoor dat de betreffende journalist wordt gebeld om de vertraging in de beantwoording door te geven.
- Bewaar alle uitgaande correspondentie.
- Wees altijd dienstbaar aan de media. Help hen hun werk te doen maar verlies het bedrijfsbelang niet uit het oog.

*Hans Weijel en Erik Visser zijn partners bij Van Luyken Communicatie Adviseurs in Haarlem. E-mail: [weijel@vanluyken.nl](mailto:weijel@vanluyken.nl), [visser@vanluyken.nl](mailto:visser@vanluyken.nl), [www.vanluyken.nl](http://www.vanluyken.nl).*