

*Wat elke bestuurder, CEO, PR- en  
communicatieprofessional moet weten over  
crisiscommunicatie om in kritieke situaties de  
goede woorden te vinden en de juiste keuzes  
te maken. Van groot bedrijf, MKB of ZZP'er tot  
overheid en NGO.*

TOM COMPAIJEN



**KLAAR** voor  
**ELKE** **CRISIS**

DE 7 PRINCIPES VOOR GOEDE  
CRISISCOMMUNICATIE

Boom

‘Het is Tom Compaijen in dit boek gelukt een fraaie en toegankelijke combinatie van theorie én praktijk te beschrijven.’

**Jan van Zanen, burgemeester Den Haag**  
(voorheen burgemeester Utrecht, tijdens de tramaanslag 2019)

‘Tom is een onmisbare bron van expertise. Zijn diepgaande kennis en ervaring op het gebied van crisismanagement heeft ons waardevolle inzichten en praktische handvatten geboden voor de voorbereiding en aanpak van potentiële calamiteiten tijdens evenementen met duizenden bezoekers. Zijn effectieve trainingen hebben we al succesvol in de praktijk gebracht en dankzij Tom zijn we beter voorbereid op elke mogelijke crisis.’

**Thomas Sal, ID&T**

‘Wie nu nog zondigt tegen een aantal “no-brainers” in crisiscommunicatie, heeft geen excuses meer dankzij dit heldere boek. Tom Compaijen slaagt erin om heel toegankelijk, geheel in zijn eigen ongedwongen stijl en geïllustreerd met allerlei praktijkvoorbeelden, praktische handvatten aan te reiken om bij elke crisis correct en professioneel te communiceren.’

**Hugo Marynissen, professor en co-houder van de leerstoel Crisis Governance aan de Universiteit Antwerpen**

‘Tom heeft een schat aan kennis gedistilleerd in een toegankelijk en boeiend formaat. Van de vele waardevolle onderwerpen die aan bod komen, springt er één uit: “Wie niet horen wil, moet voelen.” Dit principe herinnert ons er op kritische wijze aan dat effectieve communicatie niet draait om het zenden van wat wij belangrijk vinden, maar om het inspelen op de behoeften en zorgen van het publiek. Dit boek wordt een waardevolle gids voor crisiscommunicatie.’

**Philippe Borremans, vicepresident van de International Association of Risk and Crisis Communication (IARCC)**

‘Het boek is een onmisbare gids voor iedere crisiscommunicatieprofessional en verdient een centrale plek op de boekenplank. Wat mij betreft een must-read voor iedereen die streeft naar meesterschap in crisiscommunicatie.’

**Sebastien Kraaijeveld, crisismanager communicatie bij Alliander**

‘Zeer lezenswaardig en overzichtelijk. Compaijen laat zien dat het vak van crisiscommunicatie constant evolueert en hoe je daar mee om kunt gaan.’

**Frank Vergeer, medeoprichter InConnect, bureau in ethische crisiscommunicatie**

‘Het boek van Tom Compaijen over crisiscommunicatie slaat de spijker op zijn kop. Het belang van wat een crisis betekent voor de mensen waar het om gaat, herken ik heel goed uit mijn ervaringen rond de gaswinning in Groningen. Hetzelfde geldt voor eerlijkheid en transparantie. Het boek is een must voor iedere bestuurder die met crisis te maken krijgt.’

**Hans Vijlbrief, staatssecretaris Mijnbouw**

‘Klaar voor elke crisis leest als een boek van Yuval Noah Harari of je waant je bij een theatercollege van Erik Scherder’

**Ingrid van Assouw, spreker, ervaringsdeskundige & communicatieadviseur bij V&R**

‘Bij elke crisis heb je mensen nodig die met energie naar voren stappen, en met kennis van zaken aan de slag gaan. Zo heb ik Tom in de praktijk leren kennen. Een professional met visie die kan samenwerken en durft te handelen, en leert van elke crisis. Zijn kennis heeft hij nu gebundeld in dit waardevolle boek.’

**Mirjam Otten, directeur communicatie Politie Nederland**

‘In talloze recente voorbeelden en klare taal laat Tom Compaijen zien wat er mis kan gaan bij crisiscommunicatie, maar ook hoe het wél kan. Handzame adviezen en concrete tips helpen de lezer om zo goed mogelijk met crises om te gaan.’

**Sanneke Kuipers, hoogleraar Crisis Governance, Universiteit Leiden**

‘Tom Compaijen onthult de wereld achter de crisis. Zijn tips, ervaringsverhalen en werkwijze zijn cruciaal voor effectieve crisiscommunicatie in het (sociale) medialandschap van 2024.’

**Ewout de Bruijn, oud-NOS verslaggever**

‘Vrijwel iedere crisis komt onverwachts – wat niet betekent dat je er niet op kunt voorbereiden. Daarom: lees dit boek, en wees klaar voor elke crisis.’

**Job Cohen, oud-burgemeester Amsterdam**

# INHOUDSOPGAVE

## DEEL 1: WELKOM IN DE WERELD VAN CRISISCOMMUNICATIE

### **Introductie** **15**

*Om goed te kunnen reageren bij crisis, moet je eerst weten wat een crisis is.*

Wat zijn de kenmerken van een crisis? Welke definities gebruiken verschillende experts. En wat is het verschil tussen crisismanagement en crisiscommunicatie?

### **Hoe herken je een crisis?** **27**

*Ontdek welke signalen erop wijzen dat je met een crisis te maken kunt hebben.*

Waarom herinnert iedereen zich nog de vliegcrash bij Tripoli, maar weet bijna niemand wat de DigiNotar-crisis is? Terwijl de laatste toch een van de grootste crises in Nederland was van de afgelopen decennia. En hoe komt het dat pas na vijf dagen een crisisteam is ingericht toen de gemeente Amsterdam 188 miljoen euro kwijt was door een ICT-programma dat punten en komma's door elkaar haalde?

### **Uitdagingen bij crisiscommunicatie** **37**

*Sinds 2010 is het medialandschap en de omgeving waarbinnen we communiceren drastisch veranderd.*

Wat betekenen de opkomst van sociale media, live blogs en 24/7-nieuws voor onze crisiscommunicatie. En wat verwachten anderen van jouw organisatie als er een crisis is?

## **Welkom in het jargon van crisiscommunicatie** **45**

*In crisiland staat het bol van de afkortingen en vreemde termen. Om wegwijs te worden in de wereld van crisiscommunicatie en goed samen te kunnen werken met instanties is het handig om deze termen een keer gehoord te hebben.*

Wat bedoelen we met Informatievoorziening, Betekenisgeving en Schadebeperking? Wat is 'opschaling' en waarvoor staat de afkorting SISOS?

## **Uitgangspunten voor goede crisiscommunicatie** **53**

*De waarden en uitgangspunten zijn wat iedereen binnen jouw organisatie tijdens een crisis verbindt.*

Bij de witte-heroïne-waarschuwingscampagne werd het nemen van moeilijke besluiten een stuk makkelijker dankzij duidelijke uitgangspunten die de burgemeester ons meegaf. Het resultaat was dat zelfs de conservatieve krant *The Washington Post* positief schreef over de liberale Amsterdamse aanpak van deze crisis.

## **DEEL 2: DE 7 PRINCIPES VOOR GOEDE CRISISCOMMUNICATIE**

### **Les 1 -Wie niet horen wil, moet voelen** **65**

*Niet communiceren wat jij belangrijk vindt, maar wat jouw omgeving nodig heeft.*

Crisiscommunicatie begint altijd met kijken welke feiten, vragen, geruchten, emoties, meningen en gedragingen te zien zijn bij de betrokkenen. De cyberaanval met het NotPetya-virus op de havens van Maersk, brand bij een foampit in Siberië en een 'chemische' reactie bij een ziekenhuis laten zien wat je wel en niet moet doen.

### **Les 2 - Met doofpotten krijg je deksels op je neus** **91**

*'Full disclosure' - zeggen ze in de VS. Alles wat uit kan komen, zal uitkomen.*

Het is belangrijk om zelf altijd de negatieve informatie te brengen. Wat kunnen we leren van kinderarbeid rond de hazelnoten in Tony's Chocolonely? Wat deed McDonald's bij een voedselschandaal in China goed en KFC juist fout? En waarom deed George W. Bush zich dommer voor dan hij was?

### **Les 3 – Wie in crisis over reputatie praat, vergeet dat het om de ander gaat**

121

*Waarom je nooit naar reputatiecowboys moet luisteren.*

In de Amsterdamse zedenzaak bij het hofnarretje met Robert M. en bij de Nieuw-Zeelandse premier Jacinda Ardern stonden getroffen centraal. Bij de 112-storing van KPN en de olieramp in de Golf van Mexico misschien wel niet.

### **Les 4 – Niet kiezen is een slechte keuze**

145

*Met de oriëntatie bepaal je wat de crisis is en voor welk deel je verantwoordelijk bent.*

Waarom je nooit over omleidingen op de snelweg moet communiceren als je niet voor Rijkswaterstaat werkt. Waarom het beter is om bij een verdacht pakketje niet te zeggen dat dit een rode Adidas-sporttas is. En wat we van president Eisenhower kunnen leren over hoe je prioriteiten moet stellen.

### **Les 5 – Praatjes vullen geen gaatjes**

175

*Communicatie is geen wonderolie. Je kunt er niet elk probleem mee oplossen. Maar ook als je besluiten heel goed zijn, terwijl de communicatie slecht is, is het oordeel dat je het niet goed hebt gedaan.*

Bij de MH17-ramp voegde Malaysia Airlines de daad bij het woord richting de nabestaanden, ging Eberhard van der Laan bij Amsterdamse nabestaanden langs met een lijstje wat hij voor hen kon doen, terwijl voetbalclub NEC niet leek te menen wat ze zeiden.

### **Les 6 – Geen mens is intelligenter dan zijn emoties toelaten**

197

*Om feiten en adviezen te kunnen geven, moet je eerst verbinding maken.*

President Zelensky over de oorlog, koningin Beatrix over de aanslag op Koninginnedag en de burgemeester van Oss bij het drama met de Stint op de spoorweg. Zij weten de emotie te raken. Bij veel burgemeesters ging het minder goed, zij kwamen eerst alleen met droge feiten. Maar goede crisiscommunicatie is net als het opvoeden van kinderen, een slechtnieuwsgesprek, en steun bieden aan je beste vrienden: altijd eerst aansluiten bij de emotie.

## **LES 7 – Doodse stilte leidt tot storm van kritiek** **233**

*Hoe je met updates het communicatieproces op gang houdt.*

Bij een asbestbrand in Amsterdam werd urenlang niet gecommuniceerd. Het team richtte zich op het schrijven van een bewonersbrief. Dit zie je ook bij persberichten gebeuren, het moet perfect en is daarna een statische pdf. Maar het persbericht bij crisis is dood. Het *NOS Journaal* móét om 20.00 uur met nieuws komen. Ze kunnen niet wachten tot er wat meer informatie is. Hoe moet je dit doen bij crisis?

### **DEEL 3: EPILOOG**

#### **Nawoord** **265**

Hoe zorg je dat de methode voor goede crisiscommunicatie in het DNA van jouw organisatie zit? En dat jouw communicatieteam bij crisis werkt als een geoliede machine? De ‘Klaar voor elke crisis’-methode helpt om paraat te zijn en te anticiperen op crisis. Dat gaat niet alleen over opleiden, trainen en oefenen maar over hoe je binnen de hele organisatie met programma’s zorgt voor een cultuur en *mindset* waarmee je voortdurend voorbereid bent op een onverwachte gebeurtenis.

#### **Dankwoord** **273**

#### **Verantwoording** **275**

#### **Afkortingen- en begrippenlijst** **277**

#### **Eindnoten** **281**

#### **Over Tom Compaijen** **287**



# EXTRA

## Video's, website en online trainingen

In dit boek staan op verschillende plekken verwijzingen naar een **besloten website**. Deze kun je herkennen aan dit icoontje:



Met **code 649051** kun je toegang aanvragen voor deze besloten website. Daar kun je video's van statements, interviews en persconferenties van echte crises terugvinden die dienen als voorbeelden in dit boek. Ook vind je hier extra's zoals formats, afbeeldingen, podcasts en video's met meer informatie. Als je het icoon in de kantlijn ziet staan, weet je dat je op de website kunt kijken voor de bijbehorende video of aanvullend materiaal. Dit geeft vaak een mooier beeld van de casuïstiek, maar is niet noodzakelijk om het boek goed te begrijpen. De relevante tekst van de video's staat ook steeds in het boek zelf uitgeschreven.

Door deze **QR-code** te scannen met je telefoon, ga je naar de besloten website:



Mocht je gelijk al meer willen weten over de online trainingen crisiscommunicatie, ga dan naar **[klaarvoorelkecrisis.nl](http://klaarvoorelkecrisis.nl)** of **[compaijen.com](http://compaijen.com)**



**WELKOM IN DE  
VAN CRISISCO**

# WERELD COMMUNICATIE

## DEEL I



# INTRODUCTIE

## **Crisiscoördinator op sneakers**

‘Een crisis komt altijd op vrijdagmiddag. En meestal op een vrijdagmiddag in de vakantie.’ Zowel in binnen- als buitenland hoor je deze constatering. Al klinkt het als een grapje, het lijkt wel of het echt waar is.

Ook mijn eerste crisis begon op een vrijdag in november 2010. Ik werkte voor het ministerie van Volksgezondheid (VWS). Op vrijdag was het bijna uitgestorven op het ministerie. Aangezien ik me nog half student voelde, liep ik in die vrijdag dan ook op mijn afgetrapte All Stars met spijkerbroek en een felrood T-shirt.

Het ministerie van Defensie nam contact met ons piketnummer op. In de jaren '80 en '90 had Defensie de motoren van vroege gevechtsvliegtuigen gegeven aan opleidingsinstellingen zoals ROC's. Tientallen jaren hebben vele studenten voor praktijkonderwijs gesleuteld aan deze motoren. Maar op deze vrijdag in november meldde een ROC dat in deze motoren asbest en radioactief materiaal zat.

Op het ministerie van Defensie werd met spoed een crisisoverleg georganiseerd op het niveau topambtenaar (secretaris-generaal en directeur-generaal). Of er binnen een uur ook iemand van VWS kon aansluiten. Onze directeur-generaal zat alleen in een overleg waar hij niet weg kon. De directeur was in het buitenland. Mijn afdelingshoofd kon niet weg van huis, want had drie jonge kinderen. De coördinator zat thuis in Gouda, stapte meteen in de trein, maar kon het binnen een uur niet halen. En dus zou ik als afgevaardigde naar dat overleg gaan met topambtenaren van de ministeries Defensie, Onderwijs, Sociale Zaken en Binnenlandse Zaken.

Ik schoot direct in de stress. In een T-shirt met afgetrapte gympen (dat was in 2010 een stuk minder geaccepteerd) kon ik daar echt niet aankomen. Ik rende over de gangen, waar natuurlijk bijna niemand te vinden was op een vrijdag: 'Ik heb een overhemd nodig!' Een collega aan het einde van de gang gaf zijn hemd. Een bruin overhemd met paarse strepen, niet precies wat ik in gedachten had, maar op dat moment was alles beter dan mijn T-shirt. Een uur later kwam ik in de mooiste zaal van het ministerie van Defensie aan, waar ik werd opgewacht door een grote tafel waaraan voor de rest iedereen een pak met das of uniform droeg. Met het schaamrood op de kaken ging ik snel zitten om mijn sneakers onder de tafel te verstoppen.

Terugkijkend kun je zeggen dat ik niet op alle fronten 'klaar voor elke crisis' was. Je moet altijd op alles voorbereid zijn. Dus de maandag erna nam ik een wit overhemd en een paar nette schoenen mee naar het werk, die sinds die dag stevast op mijn kantoor in de kast lagen.

Maar die kleding was natuurlijk het minst belangrijke. Mijn coördinator had me telefonisch – voordat ik het overleg inging – goed voorbereid. Ze vertelde dat ik daar als enige namens het ministerie van Volksgezondheid zat; dat ik een aantal concrete zaken kon aanbieden aan de andere ministeries, zoals hulp bij gezondheidsonderzoek en contact met het RIVM. En ze gaf me mee om concrete vervolgspraken te maken over de rol van het ministerie en over welke taken wij op ons zouden nemen.

Toen ik terugkwam van het overleg, was de coördinator ook op kantoor aangekomen. Ik vertelde dat ik met de kolonel had afgesproken dat ik hem over een uur zou bellen om te bespreken hoe het RIVM kon aanhaken. 'Met een kolonel?', vroeg mijn coördinator, '... dat is directeur-generaal-niveau, die kun jij toch niet bellen?' 'Tja, dat heb ik toch afgesproken met hem, dus ik ga het wel doen,' antwoordde ik.

Een betere les dan over de kleding, was dat ik die dag leerde dat je bij crisis moet zorgen dat je altijd snel schakelt. Dat je de protocollen en conventies ook naast je neer durft te leggen. En terwijl we er allemaal van uitgingen dat dit heel veel teweeg zou brengen in de buitenwereld, stond in de media niet veel meer dan een teletekstberichtje van vijf regels. Daarna heb ik nooit meer iets in de media gehoord of gelezen over deze casus. Zo zie je maar dat het verloop van een crisis altijd onvoorspelbaar is. Het hangt af van context, perceptie, timing en ander actualiteiten die op dat moment spelen. Communicatie speelt dus een heel belangrijke rol.

### **Wat is een crisis?**

Als je goed wilt communiceren bij een crisis, moet je wel eerst weten wat een crisis is. Het woord 'crisis' lees je de laatste tijd te pas en te onpas. Steeds meer gebeurtenissen noemt men een crisis. En voor crisis zijn ook veel verschillende definities. Dus laat ik eerst vertellen wat ik onder een crisis versta.

We beginnen met de drie kenmerken van een crisis: **dreiging**, **urgentie** en **onzekerheid**. Dreiging betekent dat er een gevaar is voor mensen (levens, gezondheid, veiligheid), milieu, materiële zaken zoals gebouwen, financieel-economisch, bedrijfscontinuïteit of het vertrouwen in jouw organisatie. Er komt iets op je af, dat een risico vormt.

En dan moet er urgent gehandeld worden. Je moet *nu* besluiten wat te doen. Je kunt niet langer wachten en nog een onderzoek door een wetenschappelijk bureau laten doen of een uitgebreide vergadering beleggen met de Tweede Kamer, gemeenteraad, Raad van Advies of aandeelhouders. Nee, je moet soms binnen een kwartier of binnen een dag met te weinig informatie een keuze maken. En dat tekort aan informatie, dat is het derde punt, de onzekerheid.

Je weet nooit *alles*. Premier Mark Rutte zei tijdens de coronacrisis regelmatig: 'We moeten met 50% van de kennis, 100% van de besluiten nemen.' Ik heb me zelfs laten vertellen dat in de oorspronkelijke speech van Rutte stond '... met 10% van de kennis ...', maar dat vond minister Ferd Grapperhaus iets te bont worden en toen is het aangepast naar 50%. Het liefst wil je natuurlijk precies *alles* weten. Hebben de gijzelnemers ook echte wapens? Zijn die vaten met chemische stoffen ook opengebroken? Is de bommelding echt?

Je moet dus in een spannende situatie die belangrijk is voor mensen en voor jouw organisatie, snel besluiten nemen terwijl je een heleboel informatie niet hebt.

Vraag drie crisisexperts wat een crisis is, en je krijgt vier meningen. Ik deel er een aantal, waarvan ik vind dat ze bruikbaar zijn, al zit er ook een zekere tegenstrijdigheid in. Een collega van mij voegt bijvoorbeeld nog toe dat een crisis altijd een langetermijnpact heeft op mensen, gebouwen of de financiële situatie (als het de volgende week dus helemaal geen gevolgen meer heeft, is het geen crisis maar een *issue*) en dat je direct de leidinggevende moet informeren en *business as usual* stopt. Het is nodig dat jij en het management alles uit de handen laten vallen en je volledig gaan richten op de crisis. Een andere collega stelt dat alleen de buitenwereld kan bepalen of iets een crisis is. Als organisatie heb je daar eigenlijk helemaal niks over te zeggen. Terwijl weer een ander het juist meer vanuit de eigen organisatie benadert en zegt dat het in termen van besluitvorming vrij simpel is, namelijk dat niet de aard van de gebeurtenissen het een crisis maakt, maar het feit dat de organisatie zelf besluit om het als een crisis te behandelen met het oog op het toepassen van buitengewone middelen (intermenselijke bevoegdheden/bedrijfsvoering) om de noodsituatie het hoofd te bieden.



Soms zie ik wel crisisteams die gerust een halfuur vergaderen om te beoordelen of een gebeurtenis nu een incident, een calamiteit, een ramp of juist een crisis is. Mijn advies: verdoe daar je tijd niet aan. Het is vaak ook niet zo zwart-wit en een puur semantische discussie. Wat mij betreft maakt dat niks uit. Ik val het liefst terug op de drie kenmerken: dreiging, urgentie, onzekerheid. Voor alle situaties waarin er een gevaar is en we snel besluiten moeten nemen met te weinig informatie, kun je crisismanagement en crisiscommunicatie gebruiken als de reguliere organisatie niet langer toereikend is.

Of iets een crisis is, hangt dus ook af van het perspectief. 'It's all-in the eye of the beholder'. Voor de ene organisatie kan een gebeurtenis een crisis zijn, terwijl dat voor de andere neutraal is of zelfs positieve gevolgen kan hebben. De coronacrisis was vanuit veel overheden en ziekenhuizen een crisis waarvan ze de oorzaak en gevolgen moesten bestrijden voor de samenleving. Voor de horeca en evenementensector was het ook een crisis, maar dan in de strijd voor hun voortbestaan. Maar voor Zoom (*video calls*) en thuisbezorgd.nl bood het juist mogelijkheden, zij verhoogden hun omzet. Voor bijna elk individu had het persoonlijk wel nadelen en de meeste mensen vonden het een moeilijke tijd, maar er waren ook individuen die er beter (of in elk geval rijker) uit kwamen, denk aan Sywert van Lienden en de mondkapjesdeal.

Of het nu gaat om een cyberaanval, een enorme ramp, of om een lamp die loslaat van het plafond en op het hoofd van een van je klanten valt, al deze situaties noem ik 'crisis'. Ik gebruik 'crisis' in dit boek als verzamelnaam voor incidenten, calamiteiten, rampen, verstoringen, en crises.

Omdat een deel van de lezers werkt bij de overheid, geef ik hier ook nog de definities die de Wet veiligheidsregio's geeft van een ramp en van een crisis.

**Ramp:** een zwaar ongeval of een andere gebeurtenis waarbij het leven en de gezondheid van veel personen, het milieu of grote materiële belangen in ernstige mate zijn geschaad of worden bedreigd en waarbij een gecoördineerde inzet van diensten of organisaties van verschillende disciplines is vereist om de dreiging weg te nemen of de schadelijke gevolgen te beperken.

**Crisis:** een situatie waarin een vitaal belang van de samenleving is aangetast of dreigt te worden aangetast.

### **Was corona wel een crisis?**

Als iets in de zin van het woord een crisis was, dan was het wel de coronacrisis (2020 t/m 2022): langdurige maatschappelijke ontwrichting, vitale belangen die geraakt werden, grote veranderingen in bestaande systemen. Toch kwamen veel crisisorganisaties – en ikzelf ook – erachter dat die werkwijze die we voor crises hebben eigenlijk niet goed werkte. Bij corona werkten we namelijk op een heel andere manier. Veel organisaties begonnen met de ‘vaste’ crisisorganisaties. Die werden daarna omgevormd tot projectteams en daarna weer naar programma’s. Uiteindelijk was het een reguliere organisatie ten tijde van corona.

We kwamen erachter dat onze crisisorganisaties niet goed waren ingericht op maanden achter elkaar doorgaan. Om continuïteit te hebben, maar tegelijkertijd te zorgen dat medewerkers niet overbelast werden. Een collega van mij zei het mooi: ‘Iedereen trekt zijn reguliere organisatie leeg om maandenlang de crisisorganisatie te draaien. Ze kannibaliseren de eigen organisatie.’ Zo rond de zomervakantie van 2020 viel half ‘crisis-Nederland’ bijna letterlijk om, ikzelf inclusief. En ook de werkwijze van crisiscommunicatie sloot niet goed meer aan. De formats van omgevingsanalyses werden veranderd, we ontdekten dat we veel doelgroepen niet bereikten.

Mijn conclusie is dan eigenlijk ook dat corona juist een crisis is, maar dat we in Nederland het verkeerde woord hebben gekozen voor het vak crisismanagement en het vak crisiscommunicatie. Wat we in Nederland onder ‘crisismanagement’ en ‘crisiscommunicatie’ verstaan, is vaak niet zo zeer bedoeld voor het bestrijden van de grote crises van deze tijd, maar voor het opvangen van de pieken en nieuwe ontwikkelingen in deze crises. We hebben geen Crisisbeleidsteam klimaatverandering, maar wel eentje voor extreme hitte of een hevige storm. Bij corona vroegen we ons soms wel eens af of een crisisteam nog wel gerechtvaardigd was en of het niet gewoon regulier was geworden. Met een Beleidsteam in de Veiligheidsregio lossen we de oorlog in Oekraïne niet op, maar kunnen we wel reageren op de gevolgen voor Nederland. De werkwijze bij crisis is dus wel altijd goed toepasbaar, helemaal in deze snel veranderende wereld. De woorden ‘incidentmanagement’ en ‘incidentcommunicatie’ zouden misschien beter passen, al dekken die ook niet helemaal de lading. In dit boek houd ik dan ook gewoon vast aan de gebruikelijke termen ‘crisismanagement’ en ‘crisiscommunicatie’.

## **Issues**

We zeggen vaak dat crises onverwachte of ongewenste gebeurtenissen zijn. En een crisis is ook meestal onverwacht, maar niet altijd. Er bestaan ook geplande crises zoals grote evenementen of demonstraties. Een evenement is in de meeste gevallen ook gewenst, dus ook dat kenmerk gaat niet helemaal op.

En dan is er nog het ‘issue’. Een issue is een gebeurtenis of een thema dat voor jouw organisatie belangrijk is en waar stakeholders zich op organiseren<sup>1</sup>. Stakeholders – belanghebbenden – zijn personen of organisaties die een positieve of negatieve invloed ondervinden van een besluit, product of project van jouw organisatie. Ook kunnen ze zelf invloed uitoefenen op jouw organisatie.

Stakeholders kunnen zowel intern als extern zijn. Externe stakeholders zijn bijvoorbeeld leveranciers, klanten, samenwerkingspartners, (andere) overheidsorganisaties, milieuorganisaties maar ook het algemeen publiek. Interne stakeholders zijn medewerkers, de ondernemingsraad (OR) of aandeelhouders. Bij een issue zijn er voor- en tegenstanders van het onderwerp en verschillende meningen. Een issue is meer de ‘waan van de dag’. Woordvoerders zeggen nog wel eens ‘ik heb elke dag crisis’, maar wat ze bedoelen zijn eigenlijk issues.

Want kenmerkend voor een issue is dat het geen lange termijn negatieve impact heeft. Het poept op, maar kan ook weer snel naar de achtergrond verdwijnen en business as usual kan ook gewoon doorgaan. Dat betekent niet dat issues onbelangrijk zijn, want ze kunnen uitgroeien tot een crisis als ze niet goed aangepakt worden. Je moet issues dus wel snel signaleren en oppakken.

The image shows two large, bold Japanese characters, '危機' (Kikui), which translates to 'crisis'. The characters are written in a traditional, slightly calligraphic style with thick black strokes on a white background.

Figuur 1: ‘Crisis’ in het Japans

### **Kans**

We eindigen het onderwerp ‘wat is een crisis?’ in het buitenland. In het Japans zijn er twee tekens die samen het woord crisis vormen. Het eerste teken is ‘gevaar’ en het tweede teken is ‘kans’. Want een crisis is vaak ook een kans. Winston Churchill zei ooit ‘Never waste a good crisis’. Een crisis is ook echt een kans. Het is een kans voor jouw organisatie om het goede te doen en de relaties met al je stakeholders sterker te maken. Hoe je die kans kunt grijpen, vertel ik in de zeven lessen voor goede crisiscommunicatie in dit boek.

## **Crisismanagement vs. crisiscommunicatie**

Veel bestuurders of voorzitters van crisisteams stellen nadat ze hun eerste grote crisis hebben meegemaakt: '80% van crisismanagement is goede crisiscommunicatie.' Voordat ik antwoord geef op de vraag of die stelling klopt, is het goed om eerst te beschrijven wat met 'crisismanagement' en 'crisiscommunicatie' bedoeld wordt.

# ‘80% van crisismanagement is goede crisiscommunicatie.’

Crisismanagement of crisisbeheersing is het proces van het coördineren van en reageren op noodsituaties of onverwachte gebeurtenissen die het functioneren van een organisatie, bedrijf, de maatschappij of een bepaalde regio ernstig verstoren of bedreigen. Crisismanagement gaat over het signaleren van een crisis, de eerste beoordeling, het alarmeren en 'opschalen' van de organisatie, de informatie-uitwisseling intern en met externe crisispartners, de advisering en besluitvorming over maatregelen en de crisiscommunicatie. Crisismanagement gaat dus over plannen en procedures, structuur, werkwijze, rol- en taakverdeling, samenwerking, hoe besluiten worden genomen, hoe overlegd wordt, wie moeten aansluiten bij welke crisisteams, en wie waarover mag besluiten.

Het woord 'opschalen' is typisch crisismanagementjargon. Het betekent dat de organisatie op een andere manier ingericht wordt, omdat de reguliere organisatie niet langer toereikend is om de situatie te kunnen beheersen. Meestal betekent dit ook dat de groep mensen die de crisis te lijf gaat, groter gemaakt wordt. En dat voor de rest van je organisatie de lijnen via de crisisteams moeten lopen, zodat er totaaloverzicht gehouden kan worden. Veel organisaties kennen meerdere opschalingsniveaus, bijvoorbeeld 1 t/m 4, groen, oranje, rood of operationeel team (OT) tot crisisbeleidsteam

(CBT). Veiligheidsregio's en nood- en hulpdiensten in Nederland werken bijvoorbeeld met de opschalingen GRIP 1 t/m 5<sup>1</sup>.

'Crisiscommunicatie' is onderdeel van het crisismanagement. Het gaat om de interactie: het in beeld brengen van wat leeft onder getroffenen, betrokkenen, algemeen publiek, de media, eigen medewerkers en andere stakeholders; en het delen van informatie met hen. Doelen van crisiscommunicatie zijn om ervoor te zorgen dat iedereen de juiste informatie heeft, dat mensen weten wat ze moeten doen om de schade te beperken, dat emoties erkend worden en het vertrouwen in de organisatie behouden wordt. Belangrijk om te noemen is dat dit iets anders is dan 'informatie-uitwisseling', dat gaat namelijk over de communicatie tussen de verschillende mensen die een actieve rol hebben in het beheersen van de crisis, bijvoorbeeld in de interne en externe crisisteam.

Een crisis komt meestal onverwacht, en juist daarom moet je crisismanagement en crisiscommunicatie heel goed voorbereiden. Alles wat je doet in de voorbereiding – plannen maken, opleiden, trainen, oefenen – als er géén crisis is, noemen we de 'koude fase'. Alles wat je doet als er daadwerkelijk een crisis is om de crisis te bestrijden heet de 'warme fase'.

Terug naar de stelling '80% van crisismanagement is crisiscommunicatie'. De woordvoerder van een groot ziekenhuis vertelde me ooit dat zij bij een grote crisis in het crisisteam zat. En dat na verloop van tijd de voorzitter van de raad van bestuur met enige verbazing zei: 'maar dit gaat helemaal niet om maatregelen en besluiten nemen, het gaat allemaal alleen maar om communicatie.' En zoals ik al schreef, deze bestuurder is niet de enige met deze constatering. Natuurlijk is de 80% een getal dat uit de lucht ge-

---

1 GRIP staat voor Gecoördineerde Regionale Incidentbestrijdings Procedure. Het zijn de opschalingsniveaus van de veiligheidsregio's, gemeenten, brandweer, geneeskundige diensten (GHOR) in samenwerking met openbaar ministerie (OM) en politie. Voor de liefhebber staat achterin dit boek onder 'begrippen' een uitgebreide omschrijving.

grepen is. Maar het geeft wel aan hoe belangrijk communicatie gevonden wordt door bestuurders die echt met crises te maken hebben gehad.

Zelf zie ik het iets genuanceerder. Goed crisismanagement – dus de goede besluiten nemen – gaat altijd hand in hand met goede crisiscommunicatie. Het een kan niet zonder het ander. Je kunt heel goede besluiten nemen, maar als je er niet duidelijk over communiceert, zal toch het beeld ontstaan dat jullie er een zootje van maken. Anderzijds is communicatie geen toverstokje waarmee je alles kunt oplossen. Want waar communicatie 10 à 20 jaar terug nog wel eens het ondergeschoven kindje was – aan het einde van een crisisoverleg zei de voorzitter ‘misschien kan Communicatie hier nu een persbericht over schrijven’ – zien we nu dat als het crisisteam bij een moeilijk probleem niet weet wat te doen, ze naar de enige communicatieadviseur aan tafel kijken ‘misschien kan Communicatie dit probleem even oplossen?’

Tot slot is het goed om op te merken dat crisiscommunicatie regelmatig verward wordt met reputatiemanagement. Terwijl dit twee totaal verschillende takken van sport zijn. Crisiscommunicatie gaat om transparant, eerlijk en helder communiceren, met de getroffen en op de eerste plaats, terwijl reputatiemanagement gaat over het imago van je eigen organisatie. Het R-woord en de manier van denken zit helaas veel mensen nog zo in het hoofd, dat ze bij crisis slechte keuzes maken. Veel zelfbenoemde experts en bureaus in crisiscommunicatie leren organisaties de verkeerde dingen aan. We noemen deze mensen de ‘reputatiecowboys’. Binnen crisiscommunicatie hebben we regelmatig ‘last’ van deze reputatiemanagers.

Met dit boek hoop ik bestuurders en leden van crisisteams een goed beeld te geven van wat zij van crisiscommunicatie kunnen verwachten. Mijn advies: lees dit dus in de koude fase, zodat je bij een echte crisis niet eerst nog een boekwerk moet doornemen.