

DEEL I • EEN CRISIS OVERVALT JE

Het kan iedereen overkomen: ineens zit je, totaal onverwacht, midden in een crisis. U wordt 's ochtends gebeld door de receptioniste dat er politie is. U gaat naar beneden en ziet in de lobby een dozijn vrij jonge mensen, keurig in (mantel)pak. Een van hen geeft u een huiszoekingsbevel en vertelt u dat uw organisatie onder verdenking staat en dat de recherche, ACM en FIOD de komende dagen onderzoek naar u zullen verrichten. Onder-tussen hebben twee heren zich al van het groepje losgemaakt en lopen door naar de serverruimte, waar ze de hele IT buiten werking stellen en beginnen met het kopiëren van alle drives. De overigen nemen hun intrek in de kamer van de financieel directeur die toevallig op reis is. Ze hebben weinig vragen en vinden hun eigen weg. Zo rijden ze ook ongevraagd de splinter-nieuwe kopieermachine – waar iedereen zo blij mee was – naar 'hun' kamer. Wat nu? Hoe legt u dit uit aan uw mensen en wat vertelt u de buitenwereld? Kunt u eigenlijk überhaupt iets zeggen of doen?

Als het u overkomt, zo'n inval door autoriteiten, is dat behoorlijk intimiderend. Gelukkig is het hoogst onwaarschijnlijk dat u zoiets zal overkomen. Maar toch gebeurt het; er gaat bijna geen week voorbij zonder een of meer invallen door de diensten en inspecties. De reden kan van alles zijn: dat er op de servers van een verder doodgewone organisatie een webshop draait waar gebruikers van over de hele wereld synthetische drugs kopen,

bijvoorbeeld. De bijverdienste van twee medewerkers van de IT-afdeling. Dat kunnen uw collega's zijn.

Het kan ook gebeuren dat de naam van uw organisatie onverwacht in combinatie met de hashtag #metoo opduikt op sociale media. Twitter, Facebook, Instagram en internetfora barsten plotseling uit hun voegen door pikante filmpjes van uw HR-manager die een viespeuk blijkt te zijn. De redactie van *Jinek* belt of u die avond in de uitzending wilt komen om uit te leggen wat er aan de hand is.

Het kan ook gebeuren dat u een anonieme brief ontvangt waarin uw organisatie beschuldigd wordt van oplichting. De feiten die erin staan kloppen wel, maar worden verkeerd uitgelegd waardoor het inderdaad op oplichting lijkt. Als dit in de buitenwereld komt, hebt u heel wat uit te leggen. En dat is geen makkelijk verhaal. Laat dat nou precies zijn waar de anonieme briefschrijver – u vermoedt een ontslagen manager – mee dreigt.

Dit zijn zomaar wat incidenten waar u niet op rekent en die gelukkig ook weer niet zo vaak voorkomen. Crises die relatief wel vaak voorkomen, zijn bijvoorbeeld: een interne opstand (een staking, een afsplitsing bij een adviesbureau, medisch specialisten die het gezag van de ziekenhuisdirectie niet accepteren), een overval door de media (ineens bent u zeer negatief in het nieuws doordat een belanghebbende een verhaal insteekt of een onderzoeksprogramma denkt beet te hebben en het verhaal niet wil doodchecken), ernstige interne incidenten (seks, drugs, geweld) die het nieuws halen of obstructief gedrag door iemand met een persoonlijkheidsstoornis of psychiatrische aandoening (tot zelfmoord aan toe). En dan zijn er uiteraard onvolkomenheden in geleverde diensten of producten en soms (dreigende) terugroe-

voorkomen. Daarbij geldt dat de praktijk het uitgangspunt is. De kennis, de ervaring en het wetenschappelijke onderzoek in dit boek zijn allemaal toepasbaar en hebben direct praktisch nut. In dit boek treft u geen ideologische verhandelingen aan en ook geen theoretisch kader waar alles ingeperst moet worden, maar louter beproefde hulpmiddelen die in de praktijk werken.

De inhoud van dit boek

Deel I van dit boek maakt duidelijk over wat voor soort crises het gaat (deze inleiding), dat die ook kansen kunnen bieden (hoofdstuk 1) en hun gemeenschappelijke kenmerk: reputatieschade (hoofdstuk 2). Deel II beschrijft manieren om crises te voorkomen – eerst crises die binnen de organisatie ontstaan (hoofdstukken 3, 4 en 5), gevolgd door crises die hun oorzaak buiten de organisatie hebben (hoofdstukken 6 en 7). Deel III gaat over de voorbereiding op crises. Hoofdstuk 8 geeft de ins en outs van het crisismanagementteam, hoofdstuk 9 behandelt crisisoefeningen en hoofdstuk 10 bevat alles wat nodig is om een crisishandboek te maken. Daarmee is dit deel misschien niet het spectaculairste onderdeel van crisismanagement, dus gauw door naar deel IV, waarin alles staat over hoe dat nu gaat, een crisis managen. Dat begint met het vermijden van valkuilen (hoofdstuk 11) en het op orde brengen van de crisisorganisatie (hoofdstukken 12 en 13), want juist in een crisis kunnen we er geen gedoe bij hebben en moeten werkzaamheden glad verlopen. Deel V geeft alles wat nodig is om de strategie te bepalen. Te beginnen met strategische zetten (hoofdstuk 14) om de crisis behapbaar te maken. De hoofdstukken 15 tot en met 18 vor-

men het hart van de beleidsvorming, hier worden de plannen gesmeed. Maar in plannen kun je niet wonen, zoals de Amsterdamse wethouder Volkshuisvesting Jan Schaefer zei, er moet ook iets gebeuren. Hoe en wat staat in deel VI. In de eerste plaats dienen er direct noodmaatregelen te worden getroffen (hoofdstuk 19). Wat er verder moet worden gedaan verschilt natuurlijk per crisis, maar de hoofdstukken 20 (communicatie-tactiek) en 21 (inhoud vormgeven) laten zien hoe dat gedaan moet worden en hoofdstuk 22 vertelt wat er vooral niet gedaan moet worden.

Crisismanagement is het managen van de situatie en als het goed is brengt dit alles onder controle. Maar daarmee is de schade nog niet opgelost. Daarover gaat deel VII. Hoofdstuk 23 laat zien hoe ontwrichting te repareren en hoofdstuk 24 hoe weer volledig te herstellen van een crisis.

En voor wie er geen genoeg van kan krijgen, sluit dit boek af met aanbevolen literatuur.

Misschien overkomt het u niet, maar als u geconfronteerd wordt met een crisis, bent u met dit boek goed voorbereid.

Albert Holtzappel

INHOUD

Deel I • Een crisis overvalt je

- | | |
|--|----|
| 1. De crisis als kans | 9 |
| 2. Reputatieschade is de grootste kostenpost | 15 |

Deel II • Voorkomen

- | | |
|------------------------|----|
| 3. Zorgvuldigheid | 23 |
| 4. Risicobeheer | 28 |
| 5. Conflictbeheersing | 39 |
| 6. Reputatiemanagement | 46 |
| 7. Issuemanagement | 55 |

Deel III • Voorbereiden

- | | |
|-----------------------------|----|
| 8. Het crisismanagementteam | 65 |
| 9. Crises oefenen | 74 |
| 10. Het crisishandboek | 80 |

Deel IV • Procesbeheersing

- | | |
|-----------------------------|-----|
| 11. De diepste valkuilen | 95 |
| 12. Projectmanagement | 102 |
| 13. Werk volgens het boekje | 110 |

Deel V • Strategie

- | | |
|--------------------------------|-----|
| 14. Strategische zetten | 121 |
| 15. Het krachtenveld | 128 |
| 16. Scenarioplanning | 136 |
| 17. Strategische positionering | 146 |
| 18. Stakeholdermanagement | 157 |

Deel VI • Tactiek

- | | |
|-------------------------|-----|
| 19. Noodmaatregelen | 169 |
| 20. Communicatietactiek | 176 |

21. Inhoud vormgeven	182
22. Tactische regels	195

Deel VII • Afronden

23. Ontwrichting repareren	206
24. Crisisherstel	213

Bijlagen

Aanbevolen boeken en artikelen	221
Over de voorbeelden in dit boek	240
Register	241
Colofon	256

DE CRISIS ALS KANS

Een crisis biedt ook kansen. In de eerste plaats aan uw opponenten. Toch kunt u er ook zelf sterker uitkomen, want een adequate afhandeling van een crisis verbetert de kwaliteit van uw organisatie en versterkt de reputatie. Zo is er onderzoek gedaan naar beursgenoteerde bedrijven die een crisis hadden doorgemaakt. Het bleek dat de waarde van die bedrijven inderdaad afnam door de crisis, behalve als die voorbeeldig gemanaged was: dan nam de beurswaarde juist toe.

Never waste a good crisis

Meestal wordt een crisis aangegrepen om (naast op het oplossen van de problemen) bepaalde interne processen strak te trekken. Daardoor wordt niet alleen herhaling van de crisis voorkomen, maar de standaarden van de bedrijfsprocessen als geheel nemen toe, met als gevolg lagere kosten en hogere kwaliteit. Een crisis kan ook gebruikt worden om maatregelen door te voeren die eerst niet haalbaar waren. De organisatie wordt er per saldo dus beter van.

Helaas wordt er ook volop misbruik van crises gemaakt en grijpen concurrenten en tegenstanders hun kansen. Het kan nog cynischer. Terwijl drieduizend mensen op 11 september 2001 voor het oog van de camera's in New York een gruwelijke dood

stierven, stuurde de assistent van een Britse minister de persvoorlichters een memo dat dit een goede dag was om slecht nieuws ongemerkt naar buiten te brengen.

Soms wordt een crisis zelfs uitgelokt om die vervolgens aan te kunnen grijpen om een heel ander doel te bereiken. Er zijn voorbeelden van hele organisaties die in verwoestende crises werden gestort door buitenstaanders die daarmee hun eigen (soms persoonlijke) doelen wilden bereiken – denk aan het eigen straatje schoonvegen of een wraakactie. Dit is en blijft allemaal geheim, maar gelukkig is er een crisis van die categorie waar wel alles over bekend is.

Oorlog om een kwetsend telegram

De Pruisische kanselier Bismarck streefde een verenigd Duitsland na, maar ondervond daarbij twee problemen. Het eerste was dat de Duitse Bond, waarin de Duitse landen al sinds Napoleon samenwerkten, door Oostenrijk werd gebruikt als een middel om de vorming van één Duits land te voorkomen. Uiteindelijk begonnen de Pruisen een Noord-Duitse Bond, maar hoe krijg je de zuidelijke Duitse landen zo ver zich daarbij aan te sluiten? Die waren dat in elk geval niet van plan. Het tweede probleem was dat de Fransen absoluut geen verenigd Duitsland wilden, dat zou het machtsevenwicht op het continent verstoren en Frankrijk verzwakken.

De oplossing van Bismarck was dat Frankrijk een oorlog zou beginnen tegen Pruisen en dat de Duitse landen zich dan bij Pruisen zouden aansluiten om met z'n allen tegen Frankrijk te vechten. Dat was tijdens Napoleon nog anders geweest, toen

vochten sommige Duitse landen aan Franse zijde – een traumatische ervaring voor de Duitsers. Bismarck had vooraf geregeld dat andere landen (Denemarken, Oostenrijk) hem niet lastig zouden vallen en had uitgestippeld dat Pruisen met de andere Duitse landen de oorlog tegen de Frankrijk zou winnen. En wat is er dan mooier dan de succesvolle militaire samenwerking tegen erfvijand Frankrijk om te zetten in een permanente samenwerking en samen één Duitsland te vormen?

Bismarck had dus een crisis nodig om een oorlog met Frankrijk uit te lokken. Daarbij was het essentieel dat Frankrijk die begon; als Pruisen de oorlog zou beginnen, kon het wel fluiten naar de aansluiting van de zuidelijke Duitse landen bij Pruisen. Bismarck bewerkte een telegram dat hij had ontvangen van de Pruisische koning uit diens kuuroord, zodat het bericht zeer beledigend en kwetsend zou zijn voor de Franse volksziel. Vervolgens liet hij deze ‘Emser Depesche’, zoals het telegram bekend werd, uitlekken, met als gevolg grote beroering in de Franse pers en het Franse parlement. De publieke opinie in Frankrijk eiste een oorlog tegen Pruisen, waarop de Franse regering die in de zomer van 1870 ook begon. De oorlog werd inderdaad door de samenwerkende Duitse legers gewonnen en een halfjaar na het begin ervan – Parijs was nog belegerd – werd de Pruisische koning uitgeroepen tot keizer van Duitsland. Dat gebeurde niet zomaar ergens, maar in de Spiegelzaal van het paleis van Versailles.

Bouw een gouden brug

Al met al een ongelooflijk verhaal. Een oorlog beginnen om een telegram, de koele berekening van Bismarck, de honderd-

危机

Crisis = gevaar + kans? President Kennedy zou gezegd hebben dat het Chinese woord voor crisis uit twee karakters bestaat, namelijk gevaar en kans. Het eerste karakter staat inderdaad voor 'gevaar', maar het tweede karakter is beslist niet 'kans'. De betekenis van het tweede karakter is in het Nederlands 'beginpunt', 'doorslaggevend moment' of 'cruciale fase'. Het Chinese woord voor crisis is dus niet 'gevaar-en-kans' maar iets als 'gevaarlijk kantelpunt'. Jammer, want het was nou net zo'n mooi verhaal. Maar laat dit niemand ervan weerhouden om te kijken of een crisis niet ook kansen biedt: 'Pour quelque chose malheur est bon'. (bron: Victor H. Mair, www.pinyin.info/chinese/crisis.html)

duizend soldaten die sneuvelden en de ultieme vernedering van Frankrijk in hun eigen Spiegelzaal. Als het allemaal niet zo goed gedocumenteerd was, zou niemand het geloven. Precies zoals dat het geval is bij sommige crises bij instellingen en bedrijven in deze tijd. Ook daar heerst ongeloof als iemand net zo uitgekookt is als Bismarck, net zoiets desastreus doet en dat met achterliggende redenen die niets te maken hebben met waar het ogenschijnlijk om gaat.

Bismarck was een meester in het creëren en benutten van crises, maar hij was niet feilloos. Meestal lukte het hem ervoor te zorgen dat verslagen of kansloze tegenstanders er nog redelijk van afkwamen, zodat zij hun verlies of aftocht konden accepteren. Waar hem dat niet lukte, kwam dat meestal door

de publieke opinie en politieke druk. Maar de vernedering in de Spiegelzaal was een ernstige en vermijdbare overtreding van een crisismanagementregel, namelijk de gouden brug van Sun Tzu. Deze Chinese generaal zou in zijn boek *De kunst van het oorlogvoeren* hebben betoogd dat je voor je tegenstander een gouden brug moet bouwen waar die met behoud van zijn waardigheid over kan ontsnappen. Het meeste over Sun Tzu – die geleefd zou hebben van 544 tot 496 voor onze jaartelling – is onzeker, inclusief of hij wel bestaan heeft. Wel is zeker dat die gouden brug niet in het aan hem toegeschreven boek staat, aldus de Chinese vertaalster Feifei Wang. Maar daar gaat het niet om, het gaat erom dat je een tegenstander niet onnodig vernedert. Zo'n vernedering dient geen enkel reëel doel en leidt tot ressentimenten die later tot een heropleving van de crisis of nieuwe crises kunnen leiden. In dit geval ruim veertig jaar later, toen de Duitsers na de Eerste Wereldoorlog op hun beurt in de Spiegelzaal het uiterst vernederende Verdrag van Versailles moesten ondertekenen. En dat verdrag vormde even later weer de voedingsbodem voor de opkomst van het nazisme en daarmee de Tweede Wereldoorlog.

Respect voor de verliezers, hen in hun waarde laten, is niet alleen een kwestie van beschaving, het bevordert een vlotte beëindiging van een crisis en voorkomt nieuwe crises.

Een crisis uitlokken

Een crisis uitlokken gebeurt nog steeds, maar het is hoog spel spelen. De Argentijnse junta bijvoorbeeld wilde het volk achter zich verenigen, begon een oorlog om de Britse Falklandeilan-

ALLES ONDER CONTROLE

Elke crisis is uniek, dus als er plotseling een plaatsvindt in uw organisatie is het moeilijk om snel en adequaat te reageren. Wat moet u doen, wie kunt u vertrouwen, hoe kunt u zich verdedigen?

Een crisis bezweren vereist stalen zenuwen en een goed plan. In dit boek staat gedetailleerd beschreven wat u moet doen, van het in kaart brengen van alle partijen en het bedenken van realistische scenario's tot het organiseren van de communicatie. Leer van bekende en onbekende cases hoe het (niet) hoort.

Met dit boek bent u voorbereid als u vroeg of laat geconfronteerd wordt met arbeidsonrust, product recalls, ongewenste intimiteiten, acute kasproblemen, corporate governance vraagstukken, vijandige overnames of fraude. Wat er ook gebeurt, als u de crisis serieus neemt en actie onderneemt volgens de methode in dit boek, kunt u de situatie onder controle krijgen en een ramp voorkomen.



Albert Holtzappel heeft meer dan twintig jaar ervaring in issuemanagement en crisiscommunicatie. Hij was communicatiemanager van Heineken International en ABN Amro Asset Management en heeft als crisisdeskundige talloze bedrijven en instellingen effectief geholpen. Zijn motto is: crisis is oorlog, dus je kunt maar beter voorbereid zijn op het ergste.