

Crisismanagement

Jan van Merwijk



Crisiscommunicatie



Wat is een crisis???



Crises



actiegroepen afpersingen / agressie / arbeidsconf bedreigingen / (bijna) fatale
bedrijfsongevallen / bedrijfsspionage / directie/bestuursconflicten/-crises / bommeldingen,
verdachte brieven/pakketten / boycotts / chantage / criminaliteit / cybercrime / dierenactivisme /
discriminatie / ethische problemen / explosies / fabricagefouten / financieel mismanagement /
FIOD-inval / fraude / geruchtenvorming / geweldpleging / gijzelingen / ICT-storingen /
informatielekken / imagoschade / incidenten met milieu- of gevaarlijke stoffen / materiële schade
/ medische calamiteiten / mismanagement / (zelf)moord / omkoping / onderzoek/ maatregelen
toezichthouders / ontslag op staande voet topmanagement / ontvoeringen / overlast/bezetting /
plotselinge/wilde staking / plotseling, ingrijpend wijzigend overheidsbeleid / professionele fouten
/ product recalls / sabotage / grensoverschrijdend gedrag/ pesten/ agressie/ seksuele intimidatie/
ongewenste intimiteiten/ discriminatie / strafrechtelijk(e) onderzoek/maatregelen / technische
calamiteiten / terrorisme / tuchtrecht / uitlekken vertrouwelijke informatie / verstoringen primair
proces / voedselbesmetting / vijandige overnamepoging



Crisis = impact



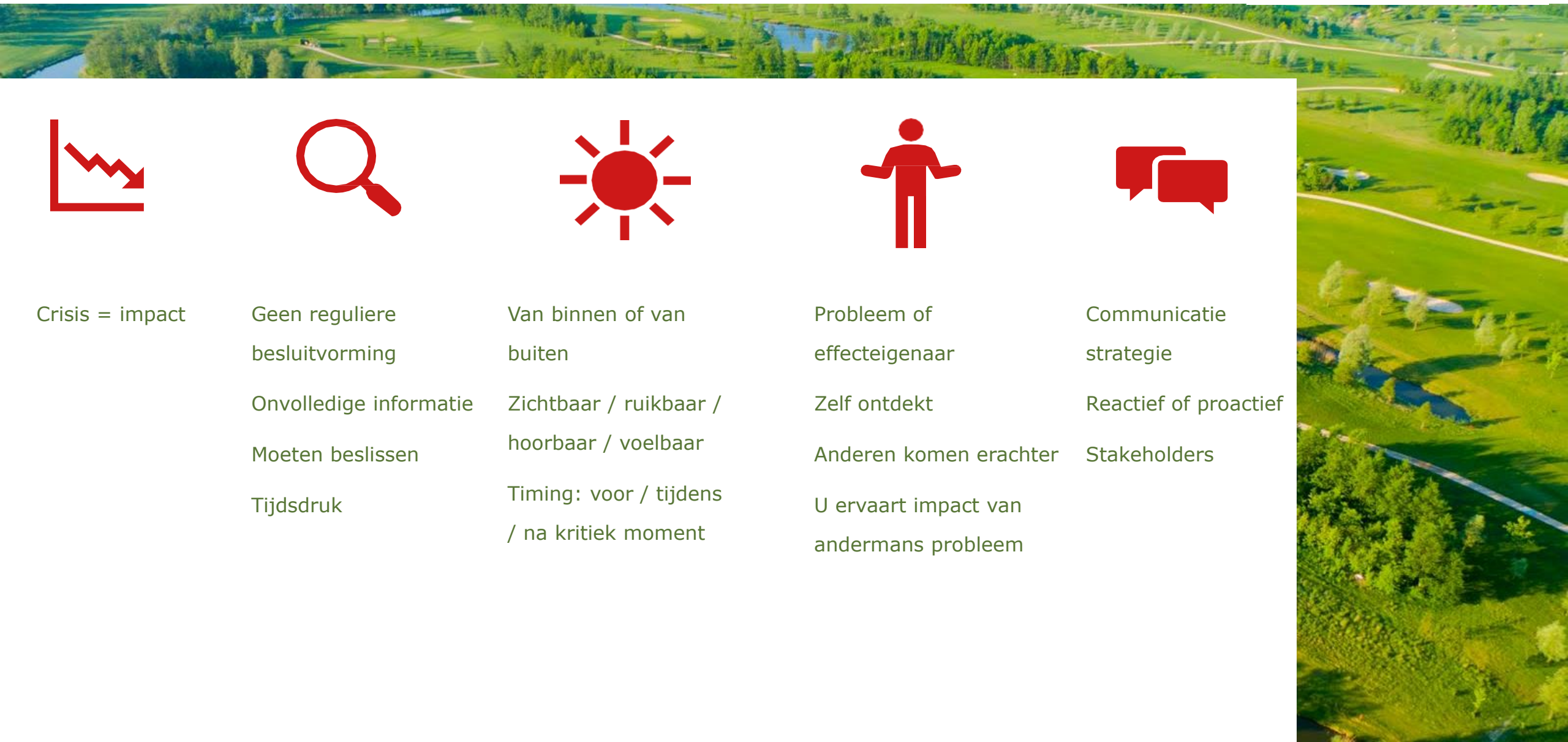
*gezondheid
veiligheid
milieu*

reputatie

schade

continuïteit

Crisismanagement in vogelvlucht



Crisis = impact



Geen reguliere
besluitvorming

Onvolledige informatie

Moeten beslissen

Tijdsdruk



Van binnen of van
buiten

Zichtbaar / ruikbaar /
hoorbaar / voelbaar

Timing: voor / tijdens
/ na kritiek moment



Probleem of
effecteigenaar

Zelf ontdekt

Anderen komen erachter

U ervaart impact van
andermans probleem



Communicatie
strategie

Reactief of proactief

Stakeholders

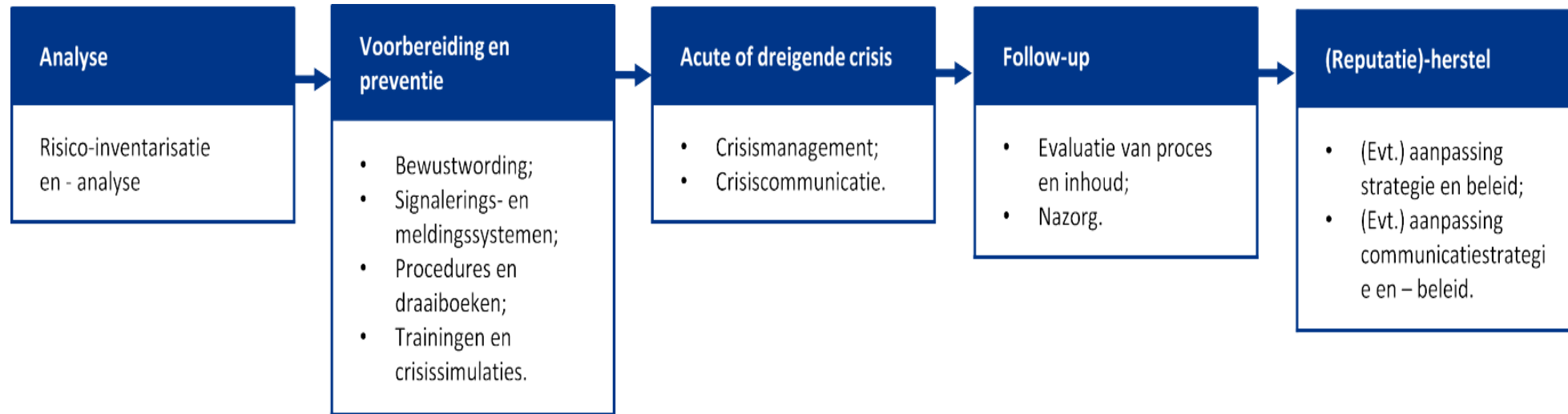
Trends



- Openheid / transparantie
- Internationalisering
- Rol internet / social media
- Media: onderzoeksjournalistiek, concurrentie en minder zorgvuldigheid
- Social media zorgen voor meer complexiteit, druk en snelheid
- Criminaliteit / fraude
- Verzekerbaarheid
- Publieke sectoren en toezichthouders onder vuur



Crisismanagement



Voorkom de meest gemaakte fouten



- Onderschatting van risico's en onvoldoende voorbereiding
- Gebrekkige meldingssytemen
- Onnodige escalatie van een alledaags incident tot een acute crisis
- Slechte bereikbaarheid van de crisisteamleden
- Onvoldoende in scenario's denken



Voorkom de meest gemaakte fouten



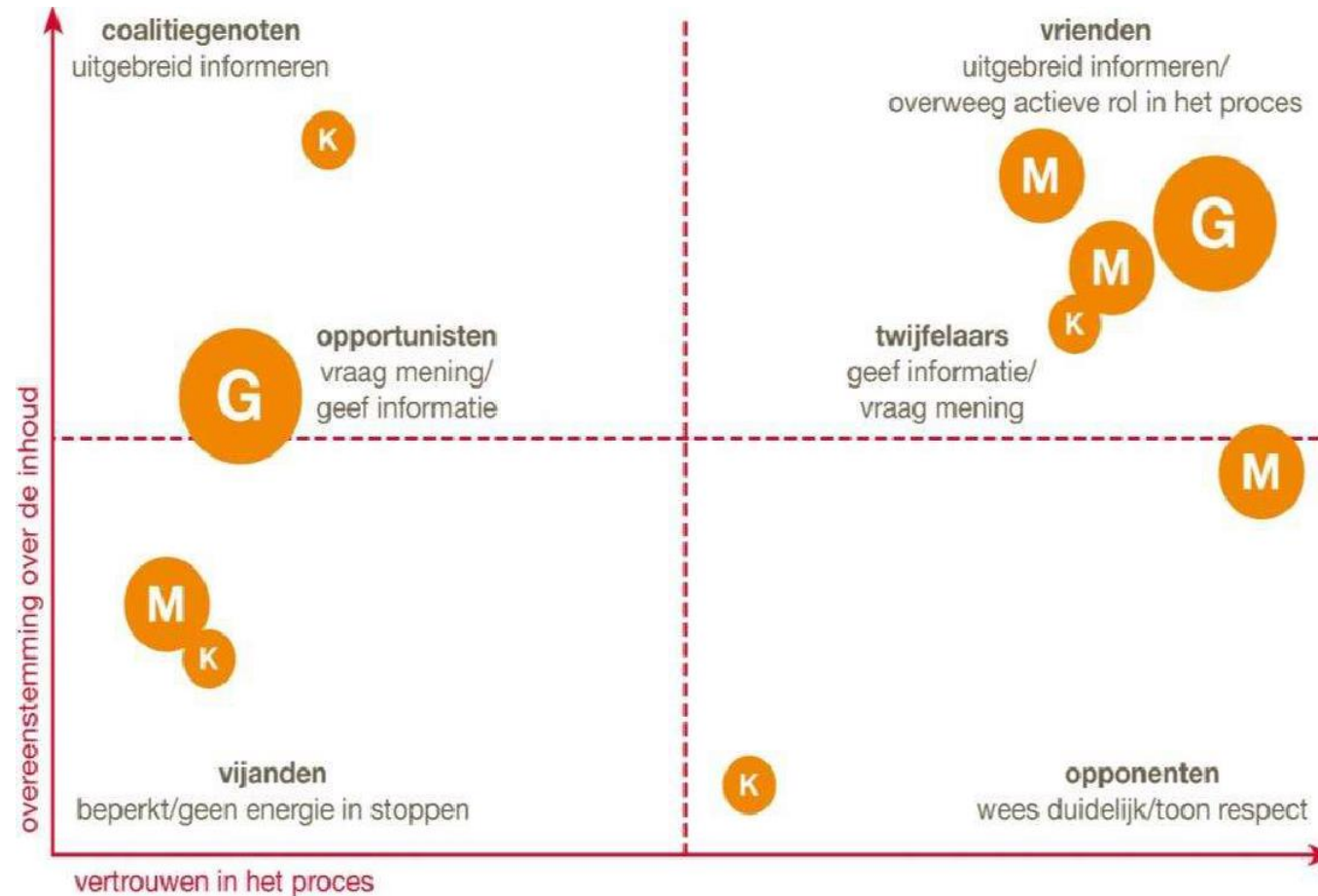
- Strategie (commercieel, juridisch, communicatief, etc) onvoldoende in samenhang bekijken
- Ondoordachte communicatiestrategie
- Te weinig aandacht voor monitoring en social media
- Interne communicatie vergeten
- Te vroeg denken dat een crisis voorbij is
- Geen tijd nemen voor evaluatie



Stakeholders



- Empower your network
- Besteed energie aan hen waar dat nog zin heeft (en dus niet aan je vijanden)
- Analyseer de behoeften (boze, bezorgde/bange, bedroefde, betrokken mensen)
- Weet wie bij jullie het beste contact leggen en welke kanalen je doelgroepen gebruiken

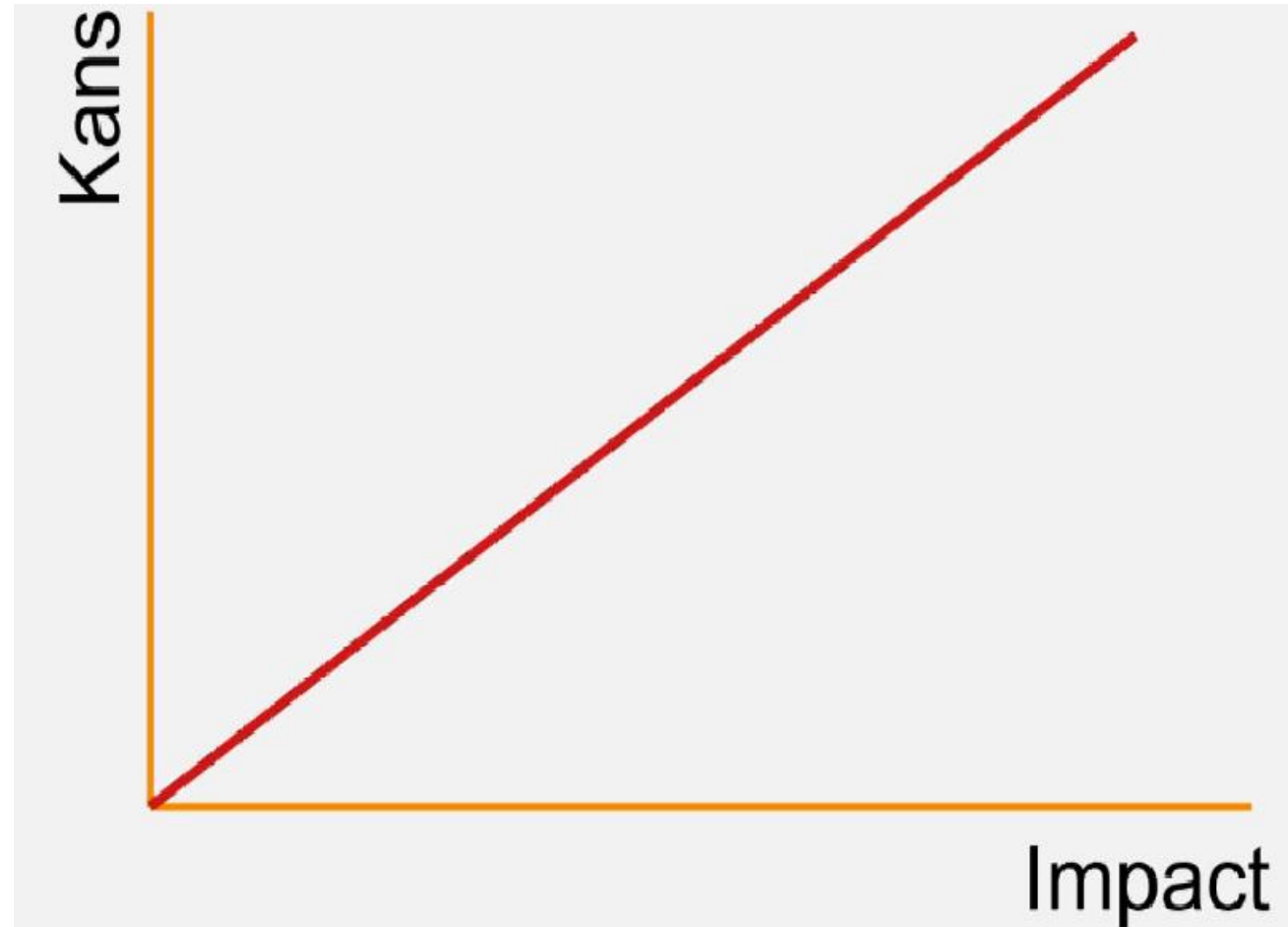


G = grote belangrijke actor
M = middelgrote belangrijke actor
K = kleine belangrijke actor

Scenariodenken



- Denk van buiten naar binnen
- Ga uit van aannames: wat als...
- Benoem meer scenarios (ook de niet voor de hand liggende)
- Bepaal een strategie voor de meest gewenste c.q. waarschijnlijke scenario's
- Pas de scenario's aan op basis van nieuwe informatie en inzichten

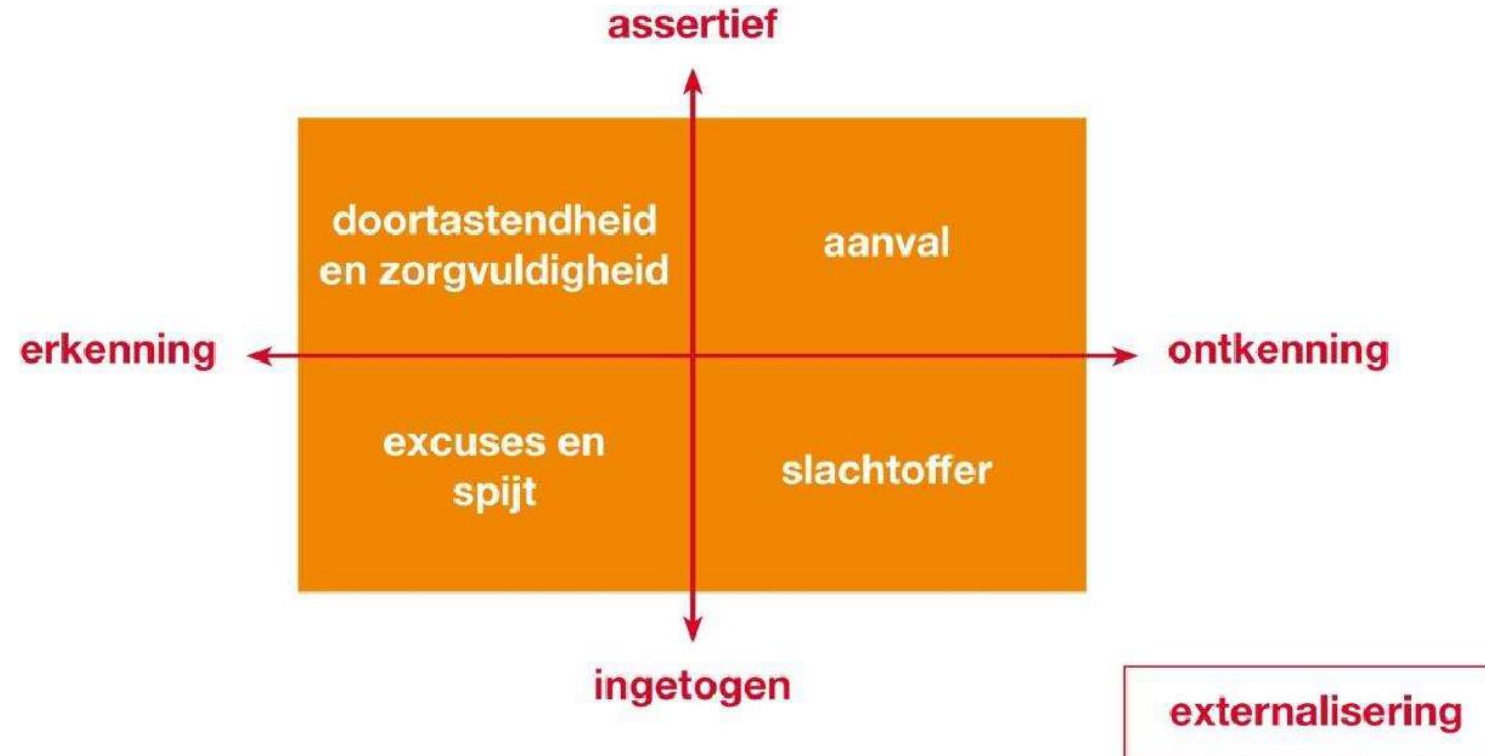


Communicatiestrategie



Inhoud & houding

- Impactanalyse bepaalt aanpak
- Altijd strategisch besluit
- Altijd alle opties kort beschouwen



Crisiscommunicatie

Reactief of proactief



- Beide afwegen
- Het waait nooit over als je dat hoopt
- Zelf groter maken is ook niet nodig
- Maak jij de fout, communiceer dan ook zelf
- Zorg dat jouw belangrijkste stakeholders het van jou horen



Afweging proactief of reactief communiceren



Waarden van de organisatie / communicatiestijl van de organisatie

Proactief communiceren

- 100% kans op media-aandacht
- Kans dat anderen (toezichthouders, politie, justitie, etc) gaan communiceren
- Relatief veel kans op lekgevaar
- Bevorderlijk voor geloofwaardigheid bij en relatie met:
 - medewerkers
 - Stakeholders
 - Media
- Meer regie op inhoud en tone-of-voice
- Meer regie op communicatieplanning

Reactief communiceren

- Waarschijnlijk geen media-aandacht
- Waarschijnlijk geen communicatie door anderen
- Relatief weinig kans op lekgevaar

Als nieuws alsnog naar buiten komt:

- *Schijn van doofpotstrategie*
- *Niet bevorderlijk voor geloofwaardigheid bij en relatie met:*
 - *Medewerkers*
 - *Stakeholders*
 - *Media*
- *Minder regie op inhoud en tone-of-voice*
- *Minder regie op communicatieplanning*



Communicatieplanning

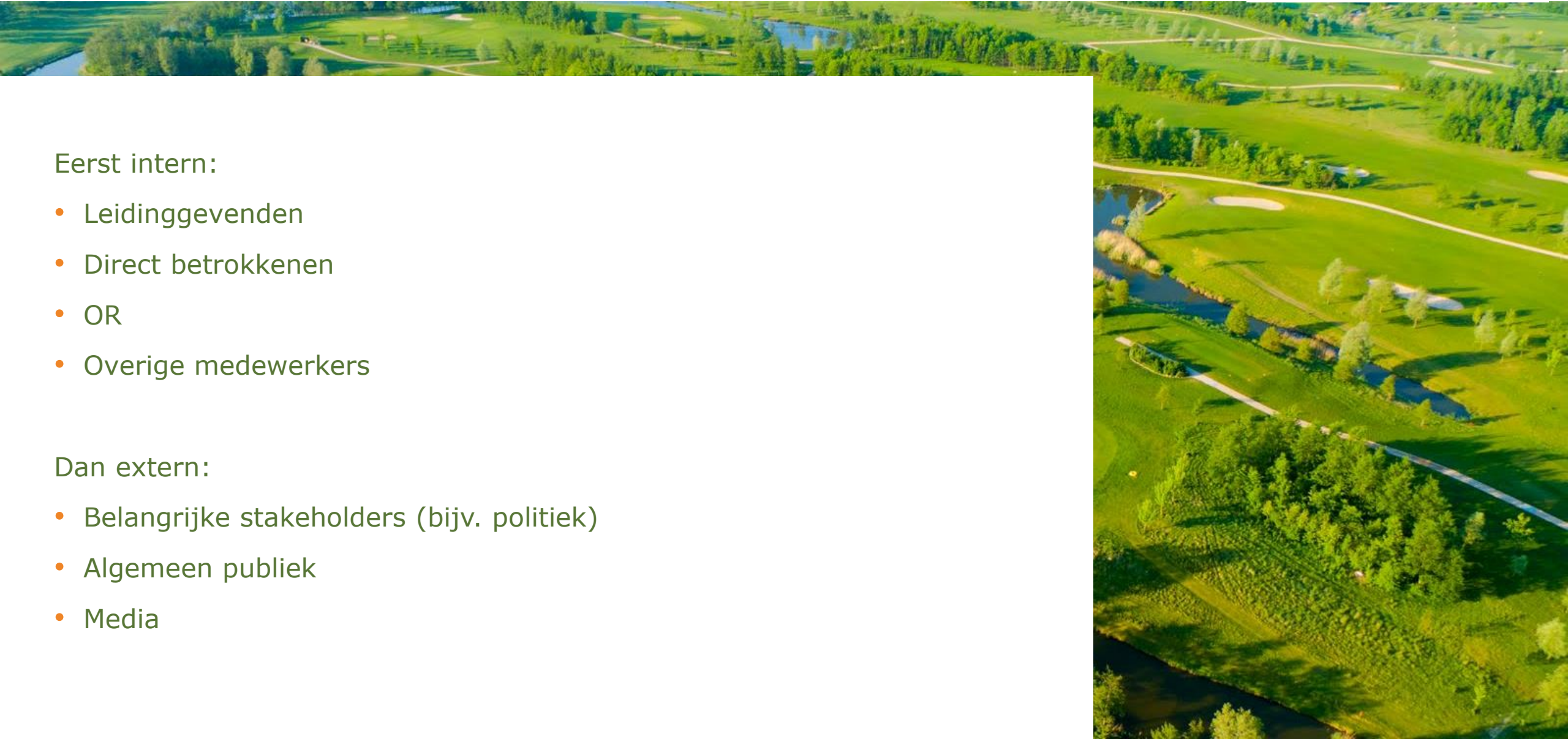


Eerst intern:

- Leidinggevenden
- Direct betrokkenen
- OR
- Overige medewerkers

Dan extern:

- Belangrijke stakeholders (bijv. politiek)
- Algemeen publiek
- Media



Omgaan met emoties



bedroefde mensen willen:

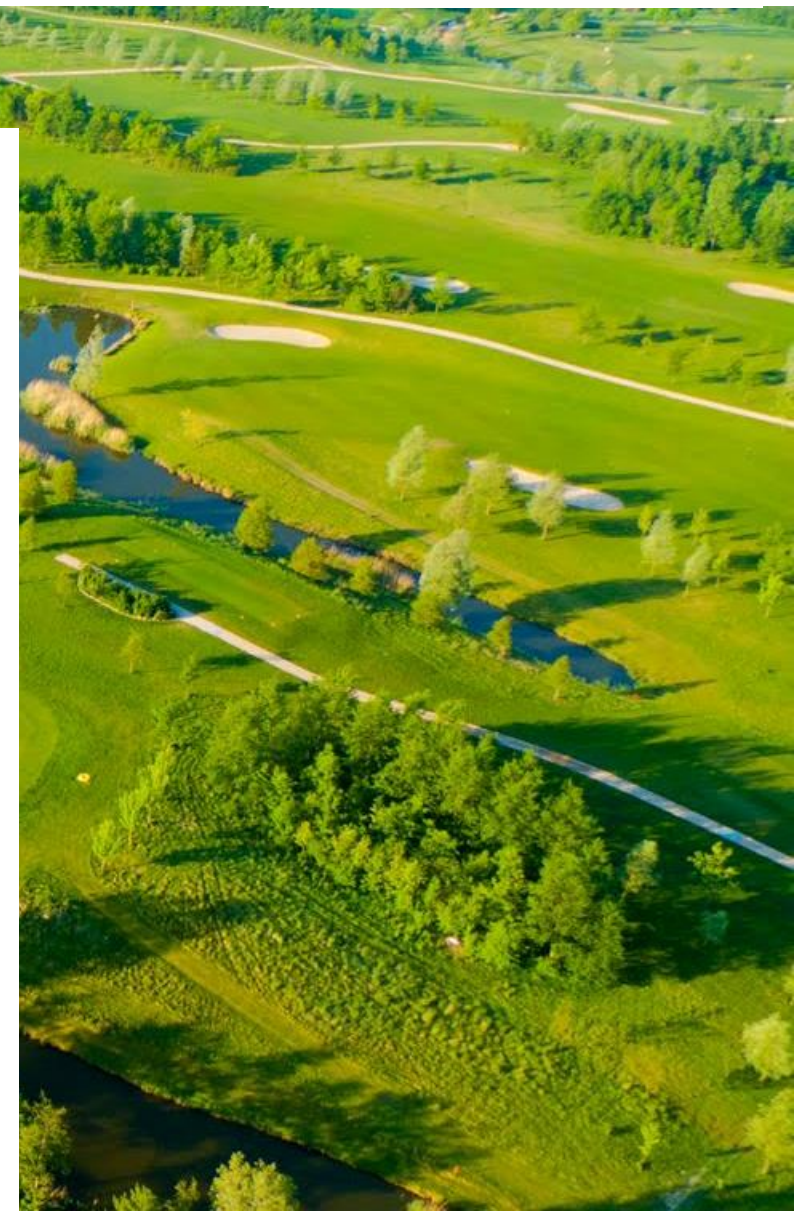
- medeleven en troost
- ondersteuning, emotioneel en praktisch

bezorgde/bange mensen willen:

- geruststelling
- antwoorden op vragen

boze mensen willen:

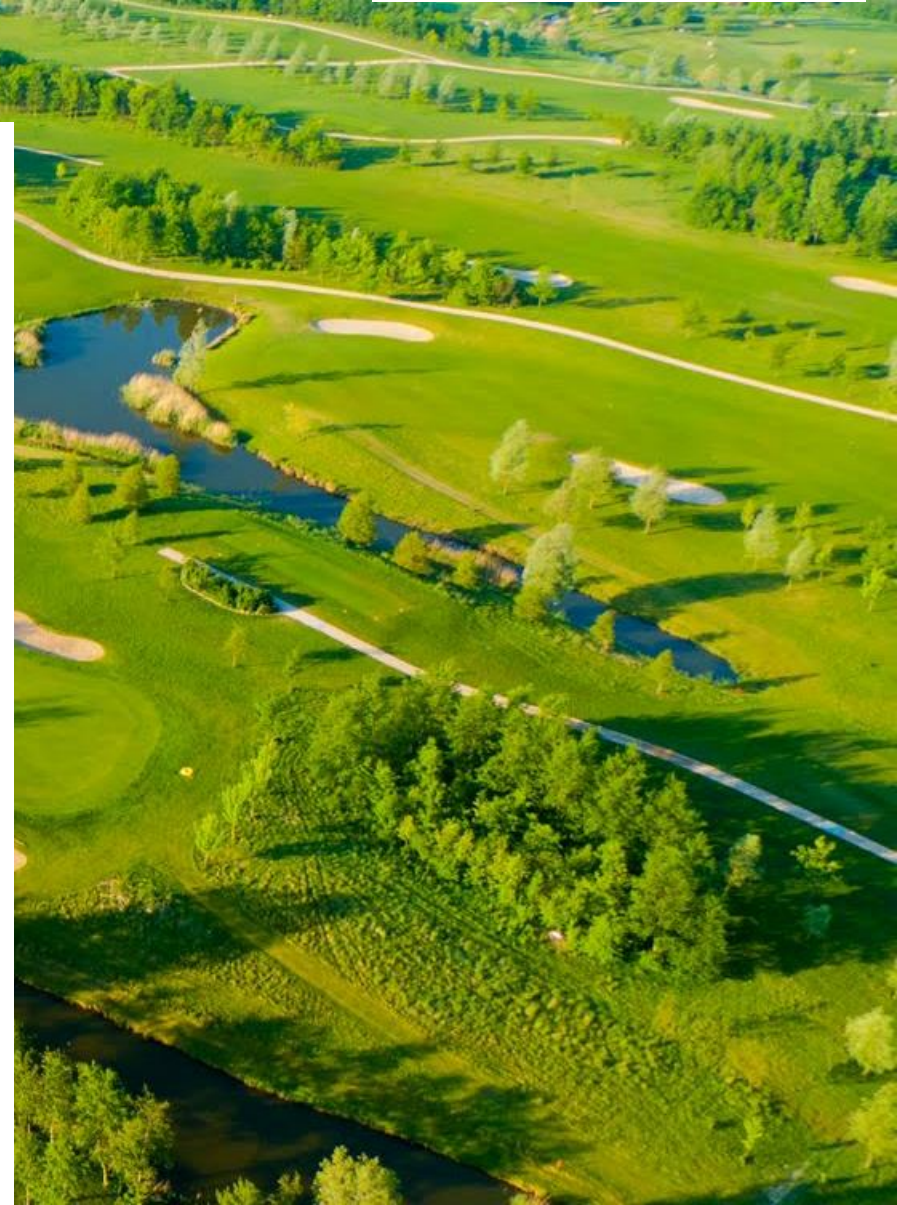
- erkenning van en respect voor hun boosheid
- genoegdoening:
 - publiekelijk erkennen fout
 - persoonlijke excuses
 - oprechte aandacht
 - financiële vergoeding
 - veroordeling en straffen
 - 'er moeten koppen rollen'



Crisiswoordvoering



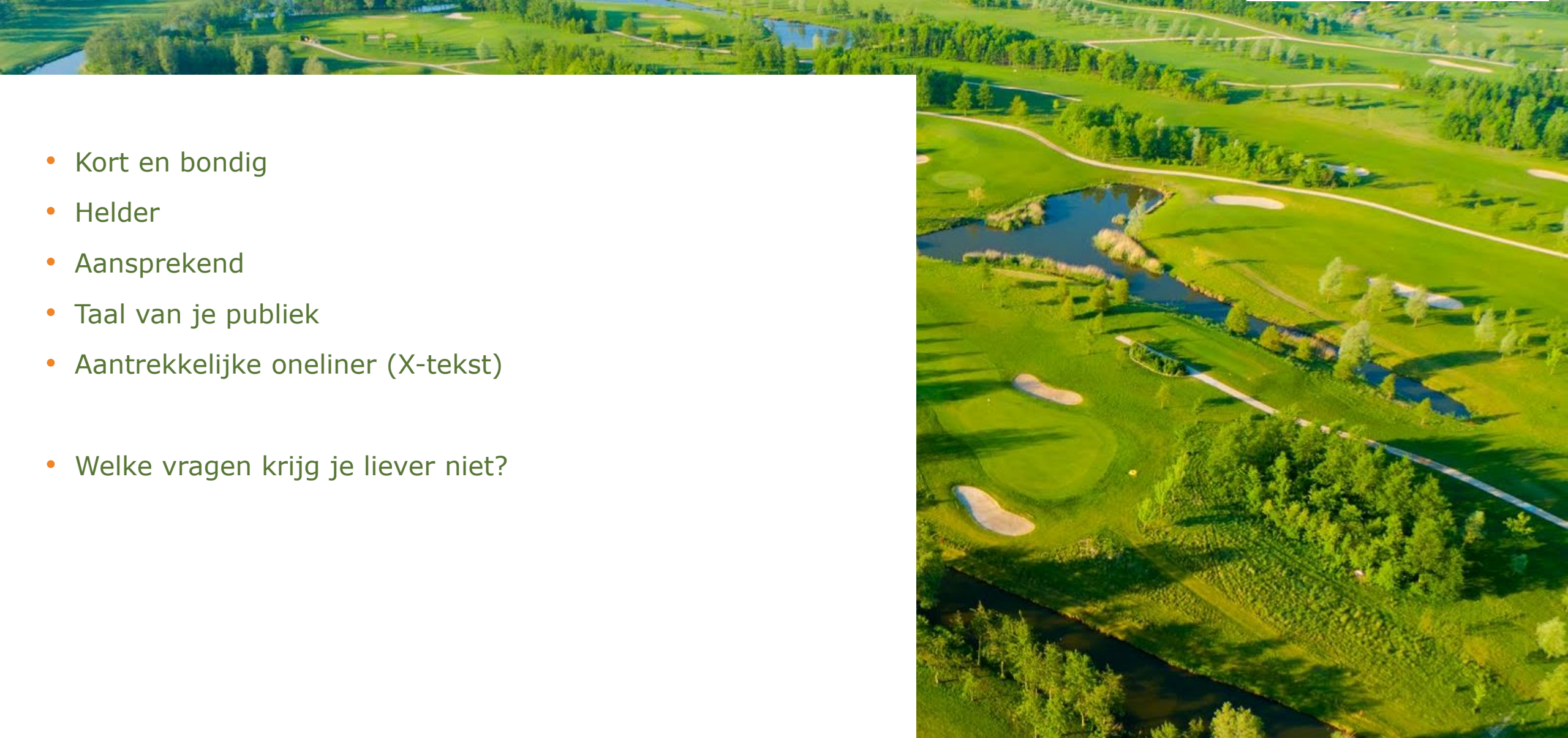
- Kies voor een actieve en open benadering
- Breng al het slechte nieuws in één keer naar buiten
- Snel, open en zorgvuldig
- Denk aan tonen van emoties
- Bepaal vooraf wie waarover wanneer het woord voert



Kernboodschap



- Kort en bondig
- Helder
- Aansprekend
- Taal van je publiek
- Aantrekkelijke oneliner (X-tekst)
- Welke vragen krijg je liever niet?



Vragen/discussie

