



ALS EEN VERENIGING EEN CRISIS DOORMAAKT HEBBEN ALLE LEDEN DAAR LAST VAN

TEKST PETER SMIT

Onze maatschappij is bijzonder kwetsbaar voor crises. Dus is ook de vereniging kwetsbaar. Een goede voorbereiding helpt crises voorkomen. Gaat het toch mis, dan is de volgende stap de schade te beperken. En tenslotte is een crisis ook een kans.

#17 Het zal met de toenemende complexiteit te maken hebben, de netwerkmaatschappij, de juridisering, de afhankelijkheid van technologie en de opkomst van sociale media dat onze maatschappij bijzonder kwetsbaar is voor crises. Hoe dan ook, we rollen van de ene crisis in de andere. Iedereen kan dat zien in een wil-

lekeurige krant. Fraude, conflicten aan de top en ongunstige politieke besluiten, allemaal zaken die het voortbestaan van organisaties in gevaar brengen. Zeker van verenigingen, want de leden zijn door de vereniging met elkaar verbonden. Een crisis voor de leden is een crisis voor de vereniging. En andersom. Al wordt de kans op een crisis groter en groter, het crisisbewustzijn blijft daarbij

achter. 'Dat gebeurt ons niet, alleen anderen' lijken we maar al te graag te denken. Totdat het wel gebeurt en dan is het te laat. Veel verstandiger is het om u wél op zaken voor te bereiden waar u liever niet aan denkt. Vaak kunt u dan de crisis voorkomen. Als het toch mis gaat kunt u door adequaat te reageren de schade beperken. En soms is het zelfs mogelijk om er beter uit te komen.

VOORBEREIDING

De voorbereiding op een crisis is veel gemakkelijker dan veel mensen denken. Het begint met te bedenken welke risico's er eigenlijk zijn. Hoe groot is de kans dat een bepaalde crisis voorkomt en hoe ernstig zijn dan de gevolgen? Een risicomatrix is hiervoor een handig hulpmiddel.

Bedenk met elkaar elk denkbaar crisis-scenario en plaats deze in de matrix. Hoe waarschijnlijker het voorkomen van het risico en hoe ernstiger de schade, des te meer aandacht krijgt de voorbereiding. De risicomatrix (zie *figuur 1*) is vooral een goed hulpmiddel om te prioriteren. Denk vervolgens na wat er moet gebeuren als het risico zich voordoet:

- Kan de bestaande organisatievorm dat aan of is een crisisteam beter in staat de situatie het hoofd te bieden?
- Met welke organisaties hebben we dan te maken en hoe betrekken we deze erbij?
- Wie kan het best de woordvoering doen en wie richt zich op de interne communicatie?
- Met welke kernboodschappen treden we op welk moment naar buiten?
- En vooral: wat kunnen we nog meer doen om deze situatie te voorkomen?

Het is verstandig om veel mensen bij de crisisvoorbereiding te betrekken. Niet alleen het bestuur en management van de vereniging maar bijvoorbeeld ook een aantal actieve leden. Velen weten nu eenmaal meer dan een en het crisisbewustzijn neemt breder in de vereniging toe als u er meer mensen bij betreft. Bovendien zal in vele gevallen blijken dat juist de leden de sleutel in handen hebben om een crisis te voorkomen of om een crisis te bezweren.

CRISISPLAN

De risico-inventarisatie is bijzonder belangrijk, maar daarmee bent u er natuurlijk nog niet. Het resultaat legt u vast in een crisisplan. Dit is geen dik rapport maar een zo bondig mogelijk

antwoord op de hiervoor genoemde vragen. Dus hoe organiseren we ons als crises onze vereniging bedreigen? En wat zijn dan onze acties? Verder bevat het crisisplan vooral praktische informatie: actuele contactgegevens van de betrokken organisaties en plattegronden (als deze relevant zijn). Kortom, alles wat u bij een crisis nodig denkt te hebben. Als u nog een stap verder gaat, bedenk u wat u nu al kunt doen waar in een crisis geen tijd voor is. Standaard persberichten bijvoorbeeld, waarbij alleen de gegevens van een bepaald incident ingevuld hoeven te worden. En bij een wat complexere crisisorganisatie ook lijstjes met verantwoordelijkheden van de leden van het crisisteam en aan wie ze rapporteren.

OEFENEN, OEFENEN

Bij de voorbereiding komt het verder vooral op oefenen aan. Want werkt dat crisisteam onder grote druk eigenlijk wel goed samen? Is de woordvoerder wel in staat om de kernboodschap goed te verwoorden, ook als een journalist agressieve vragen stelt? En bereikt u uw belangrijke leden eigenlijk wel snel genoeg als het er echt op aan komt? Vragen waar u alleen door te oefenen antwoord op kunt krijgen. Organisaties die regelmatig oefenen op crisissituaties blijken het vrijwel zonder uitzondering nuttig te vinden, ook als er zich geen crisis voordoet. De geleerde vaardigheden zijn ook prima in normale omstandigheden te gebruiken en de samenwerking verbetert ook als er geen crisis is. Maar dat zijn niet meer dan gunstige bij-effecten. U oefent om tijdens een crisis beter beslagen ten ijs te komen. Een serieuze zaak: *train as you fight* is het motto.

De crisisoefening leidt meestal tot een aanvulling en aanscherping van het crisisplan. Het crisisplan wordt zo steeds beter. Bovendien komt de kern door te oefenen steeds beter 'tussen de oren te zitten'. In het ideale geval zo goed dat het crisisplan niet meer geraadpleegd hoeft te worden als er onverhoopt

toch een crisis plaatsvindt. De tijd die daarmee gewonnen wordt kunt u in een crisis goed gebruiken. Want dan komt het op snel en adequaat handelen aan.

CRISISVUISTREGELS

U kon het zich nauwelijks voorstellen, maar toch is de penningmeester er met de kas vandoor. Een brand heeft uw kantoor in korte tijd veranderd in een rokende puinhoop. Een vooraanstaand lid is betrokken bij een moord. Het onvoorstelbare gebeurt en wel op de minst gunstige tijd. Wat doet u dan? Een aantal vuistregels die zeker helpen.

1. GEBRUIK HET GOUDEN UUR. Het eerste uur nadat een crisis uitbreekt blijkt altijd weer het belangrijkste uur. Het is in de crisisliteratuur het gouden uur gaan heten, al voelt het voor degenen die het meemaken eerder als een loodzwaar uur aan. Alles lijkt tegelijkertijd te gebeuren, er is zowel te veel als te weinig informatie. Tijd om het hoofd koel te houden en de voeten warm. Dit is waarvoor u getraind en geoefend hebt: wat moet er NU gebeuren? U neemt de maatregelen die nodig zijn. Daarbij vaart u vooral op uw intuïtie, want genoeg betrouwbare informatie is er eigenlijk nooit in een beetje crisis.

2. NEEM HET INITIATIEF IN DE COMMUNICATIE.

Al heel snel zal blijken dat u niet de enige bent die over de situatie iets te melden heeft. Bloggers, twitteraars, belangengroepen, zij allen zullen zich laten horen. Het is van groot belang om nu het initiatief te nemen in de communicatie. Door zelf duiding aan de situatie te geven, geeft u uw eigen standpunt weer. Hoe eerder hoe beter. Want hoe eerder u dit doet, hoe meer anderen de duiding zullen overnemen. Een crisis framen heet dat, ofwel, in goed Nederlands: inkaderen.

De Amerikanen zeggen het zo mooi en kernachtig. 'Get it, get it out and get it over with.' Get it staat hierbij zowel voor snap het als voor halen of verzamelen van informatie. Breng deze informatie vervolgens naar buiten – get it out – om er vervolgens een punt achter te kunnen

FIGUUR 1: RISICOMATRIX VOOR EEN CRISIS

Risicomatrix	Onmogelijk	Bijna onmogelijk	Onwaarschijnlijk	Mogelijk	Waarschijnlijk	Zeer waarschijnlijk
Geen schade						
Weinig schade						
Enige schade						
Schade						
Flinke schade						
Verwoestend						

zetten: get it over with. Het is de basis van elke crisiscommunicatie. Bij grote crises zal het proces van 'get it, get it out and get it over with' zich overigens nogal eens herhalen. Maar het principe blijft hetzelfde.

3. GROOTST MOGELIJKE OPENHEID. Achterhouden van relevante informatie is een doodzonde in elke crisis. De crisis zal zich snel verdiepen en van het weinige vertrouwen dat nog over was, blijft dan niets meer over. In een crisis moet u met de billen bloot, er is geen andere weg. Zeker als u de crisis zelf hebt veroorzaakt. Maar ook als de crisis u overkomt helpt alleen de grootst mogelijke openheid om snel de situatie te normaliseren. De media zullen telkens nieuwe informatie naar boven halen die de crisis alleen maar verlengt.

4. VOLLEDIGE REGIE? VERGEET HET. Controle en volledige regie in een crisis is een illusie. Crisis betekent chaos. Sommige mensen schieten hiervan in een kramp en proberen met alle macht de regie te grijpen. Zij frustreren zichzelf onnodig als telkens maar weer blijkt dat dit niet lukt. Het is beter te accepteren dat volledige regie gewoon niet mogelijk is. Dat geeft u de vrijheid om u te concentreren op de zaken die u wel in de hand hebt: tijdig de eigen maatregelen nemen die nodig zijn. En problemen daar neerleggen waar ze opgelost kunnen worden.

5. NIET BAGATELLISEREN OF OVERDRIJVEN. Het is net zo menselijk als inefficiënt om de feiten te bagatelliseren. Natuurlijk wilt u graag dat het meevalt. Maar als u

dat uitstraalt zult u overkomen als een vereniging die de realiteit niet onder ogen kan zien. Laat de feiten de feiten zijn. Niet meer en niet minder. Intern kan het bijzonder nuttig zijn om van het ergste uit te gaan. Dat wil zeggen, in het anticiperen op de situatie en in de maatregelen die u neemt. In de woordvoering houdt u zich juist verre van speculatie over de gevolgen, dan gaat u zeker niet overdrijven door van het ergste uit te gaan. Probeer ook de woordvoering over de gevolgen te beperken tot feiten en zoveel mogelijk uit te stellen tot die gevolgen zich werkelijk openbaren. En dan hebt u uw maatregelen al lang genomen.

6. TOON EMPATHIE. Empathie tonen met gedupeerden en slachtoffers zou net zo goed de eerste regel kunnen zijn. In ieder geval is dit het eerste waarover u wat zegt na een incident. Organisaties die nalaten om in de eerste plaats te tonen dat zij werkelijk begaan zijn met iedereen die nadeel heeft ondervonden van de crisis, worden als hardvochtig en koud gezien. Als vereniging bent u de organisatie die de leden bindt. Dus laat u zien dat u aan hen denkt, zeker als zij gedupeerd zijn. Hoe clichématig ook, de eerste gedachte gaat altijd uit naar de slachtoffers en als er doden vallen, ook naar de nabestaanden.

7. LIEG NOOIT. Liegen in een crisis is bijzonder onprofessioneel. U kunt er rustig vanuit gaan dat alles boven tafel komt. Daar zorgen de media wel voor. 'Een crisis voor het land is allang niet meer alleen een feest voor de krant', zoals het spreekwoord zegt, want er zijn talloze me-

dia bijgekomen. En al deze media willen er hun eigen verhaal van maken. Een leugen, hoe klein ook, zal worden uitvergroot en ondermijnt het vertrouwen.

Toegegeven, deze vuistregels zijn zeer algemeen. Wel zijn ze het drijfhout in de oceaan waarin u zwemt bij een crisis. Voor een specifiekere handleiding om u door een crisis heen te helpen, zult u toch zelf aan de slag moeten. En binnen uw vereniging het liefst met elkaar.

KANS

Het was John F. Kennedy die opmerkte dat de Chinezen crisis met twee karakters schrijven. De een betekent gevaar, de andere kans. "In een crisis", stelde hij "moeten we ons bewust zijn van het gevaar, maar tegelijkertijd altijd een kans herkennen." Verenigingen die een crisis goed doorleven, komen sterker uit de strijd. 'A crisis is a terrible thing to waste.' ←

Peter Smit is partner van Presentum en het Crisis Support Team en trainer bij VM training.



Crises hebben vaak een enorme impact. Niet alleen vanwege de feitelijke gevolgen voor gedupeerden en slachtoffers, maar vooral vanwege wat er gebeurt in alle media. Vergeet controle, dat lukt niet, maar werk aan alle andere mogelijkheden om een crisis te leren voorkomen, sturen en ombuigen tot een kans.