



# COMMUNICATIE IN CRISISTIJD

## EEN INTERVIEW MET HUIJSKENS COMMUNICATIONS

In het licht van toenemende 'chemofobie' en steeds snellere verspreiding van echt nieuws en nepnieuws, wordt communicatie en reputatiemanagement steeds uitdagender. Huijskens Communications adviseert bedrijven op dit gebied. Op basis van hun ervaringen in de chemische industrie lichten partner Clemens Sassen en senior adviseur Maarten van de Pavoordt toe waar bedrijven zoal rekening mee moeten houden.

### Wat is een crisis?

"Volgens professor Hans van Londen bestaat het fundament van ieder bedrijf uit twee pilaren: de financiële pilaar en de emotionele pilaar, oftewel de centen en het sentiment. Als een van deze pilaren dreigt te bezwijken, is er sprake van een crisis waardoor het gebouw zou kunnen instorten. In een dergelijke noodsituatie moet de topman zelf niet alleen intern, maar ook extern in de openbaarheid treden om als hoeder van de normen en waarden van de organisatie zichtbaar leiderschap te tonen (C. Huijskens, *overleven in crisistijd*, 2019). Bij een crisis moeten bedrijven vooral niet hun reputatie meten met getallen. Het uiteindelijke resultaat is nou eenmaal moeilijk te kwantificeren. Het gaat erom dat de emotionele pilaar wordt hersteld.

### Hoe kan een bedrijf zich voorbereiden op een mogelijke crisis?

Er zijn verschillende stappen die worden aangeraden voorafgaand, tijdens en na een crisis:

1. Doe een stakeholderanalyse waarin wordt beantwoord wie er toe doen rondom een bepaalde crisis. Het is aan te raden om dit tot op persoonsniveau uit te werken.
2. Analyseer de risico's waarbij een afweging wordt gemaakt

tussen waarschijnlijkheid en impact. Het is verstandig om ook een onwaarschijnlijk scenario met een hoge mate van impact op het bedrijf uit te werken.

3. Formeer een klein crisisteam dat in ieder geval bestaat uit: iemand die namens het bedrijf beslissingen kan nemen, een specialist op het desbetreffende gebied, een jurist en een woordvoerder.
4. Bouw relaties op met de belangrijkste stakeholders. In een crisis is het belangrijk dat partijen elkaar vertrouwen. Dat vertrouwen kan niet worden gewonnen tijdens een crisis, maar moet vooraf worden opgebouwd.
5. Maak een draaiboek met een sjabloon van wie, wat, waar, wanneer en hoe een bepaalde crisis aanpakt.
6. Bereid statements en Q&A's voor. Het is belangrijk om berichtgeving aan te passen aan het publiek. Er moet steeds rekening worden gehouden met: doel, publiek, boodschap en middel.
7. Simuleer een crisis. Regie en anticipatie ten tijde van de crisis is cruciaal. Een goede voorbereiding scheelt uiteindelijk veel tijd.
8. Schakel, indien een crisis dreigt of een issue de kop op steekt, direct het crisisteam in.



Clemens Sassen



Maarten van de Pavoordt

9. *Never let a good crisis go to waste.* Als het toch tot een crisis komt, moet er gebruik van worden gemaakt. Trek er achteraf lessen uit en implementeer maatregelen om herhaling te voorkomen.

#### Worden crises overal in de wereld hetzelfde aangepakt?

Er zijn grofweg twee modellen voor hoe crises worden aangepakt. Bij het Angelsaksische model dat o.a. in de Verenigde Staten wordt gehanteerd, staan de aandeelhouders centraal. Daarnaast is er het Rijnlandse model dat wordt gehanteerd in continentaal Europa. Dit model heeft veel meer oog voor andere belanghebbenden, zoals werknemers en omwonenden. Het Nederlandse poldermodel is hier een voorbeeld van, waarbij in onderling overleg wordt geprobeerd consensus te vinden. Om effectief te zijn moet de bedrijfscommunicatie passen bij de lokale omstandigheden. Zeker ten tijde van een crisis is het belangrijk dat een bedrijf de omstandigheden goed begrijpt. Voor internationale bedrijven bestaat anders het risico dat cultuurverschillen de aanpak van een crisis bemoeilijken.

#### Hoe wordt er zo goed mogelijk over een crisis gecommuniceerd?

Voor de beantwoording van deze vraag is het belangrijk vast te stellen dat bedrijven een belangrijke plaats innemen in de maatschappij. Zij dienen verantwoording aan de samenleving af te leggen door te communiceren, zeker wanneer er iets verkeerd gaat.

Tijdens een crisis is het cruciaal om controle te houden op de informatievoorziening, oftewel: *getting ahead*. Immers, wanneer het bedrijf niet zelf communiceert, zullen anderen het wel over het bedrijf doen. Als een bedrijf goede contacten heeft met de omgeving, helpt dit om snel en geloofwaardig een boodschap over te brengen. Er zijn twee type berichten voor bedrijven om tijdens een crisis mee naar buiten te treden.

De eerste is een procesbeschrijving waarin het beschrijft welke stappen het neemt om de crisis te bestrijden. Dit is vaak een verstandige strategie als er nog weinig bekend is

over de precieze situatie en de uitkomsten van de getroffen maatregelen.

Daarnaast kan een bedrijf inhoudelijk reageren op een crisis, bijvoorbeeld over het risico voor de omgeving of de precieze oorzaak van de crisis. Wanneer er inhoudelijk wordt gereageerd is het van het grootste belang dat de informatie klopt. Tijdens een crisis is het van belang de verleiding te weerstaan om te snel en te stellig informatie naar buiten te brengen om de situatie te kalmeren. Wanneer een bedrijf later moet toegeven dat de eerste informatie onjuist was, zorgt dit voor veel meer onrust.

#### Wat is het belangrijkste om te doen in het geval van een crisis?

Het is van groot belang dat het bedrijf leiderschap toont. De leiding van het bedrijf moet zich niet opstellen als *manager* ('doing things right'), maar als *leader* ('doing the right things'). Zij moeten het beest bij de naam noemen en daadkrachtig durven handelen.

#### Welke typen crises komen jullie tegen in de chemische industrie?

In de chemie kunnen er allerlei soorten crises zijn. Deze kunnen gaan over emissies, veiligheid, brand, ongevallen op de plant of werken buiten een vergunning. Daarnaast kan een chemiebedrijf te maken hebben met crises die niet direct chemie-gerelateerd zijn zoals een datalek, fraude of ongewenste intimidatie.

#### Hebben jullie nog een advies voor VHCP leden?

Een simpel, praktisch advies is om vooraf crises te simuleren, speel het na. Simuleer bijvoorbeeld een brand in een fabriek of een datalek en neem een halve dag om dit op te lossen. Vraag je als bedrijf af of het goed is voorbereid. Werk een draaiboek uit. Dit geldt niet alleen voor chemiebedrijven die aan opslag doen, maar ook zeker voor handelaren. Een verkeerd stofje is zo geleverd. Kortom, voorbereiding is *key*."