



Universiteit  
Leiden  
The Netherlands

## Een crisis hoeft geen ramp te zijn

Loo, M. van het

### Citation

Loo, M. van het. (1994). Een crisis hoeft geen ramp te zijn. *Bestuurskundige Berichten*, 9(1), 4.  
Retrieved from <http://hdl.handle.net/1887.1/item:3233755>

Version: Publisher's Version

License: [Creative Commons CC BY-NC-ND 4.0 license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Downloaded from: <http://hdl.handle.net/1887.1/item:3233755>

**Note:** To cite this publication please use the final published version (if applicable).

**In een crisissituatie moeten onder een hoge tijdsdruk complexe beslissingen worden genomen. Verkeerde beslissingen kunnen tot rampzalige situaties leiden. Onder een ramp versta ik een situatie met grote nadelige gevolgen voor een organisatie. Een crisis, die goed wordt opgevangen, hoeft niet negatief te zijn, maar kan zelfs positieve gevolgen hebben. Om goede beslissingen te kunnen nemen is voorbereiding op mogelijke crises erg belangrijk.**

## Een crisis hoeft geen ramp te zijn

Mirjam van het Loo

### Onverwacht

"Dat kan ons niet gebeuren": vele organisaties houden er geen rekening mee, dat zij door een crisis getroffen kunnen worden. Als er dan toch een crisis plaatsvindt, is men verlamd door ongeloof en is men niet in staat de nieuwe situatie rationeel te analyseren. Tegende tijd dat de beleidmakers eindelijk de zaken hebben geanalyseerd, is het meestal te laat en loopt men achter de feiten aan. Ook kiest men in paniek vaak het eerste alternatief wat zich aandient, zelfs als dit een oplossing op langere termijn in de weg staat. Kortom: als mensen op een onbewaakt ogenblik door een crisis verast worden, dan reageren zij vaak emotioneel en impulsief.

### Crisisplanning

De emotionele en impulsieve reacties van mensen in organisaties die plotseling in een crisissituatie terecht zijn gekomen, zijn vaak terug te voeren op een gebrek aan voorbereiding. Planning helpt om de juiste beslissingen te nemen, de normale toestand te herstellen en negatieve publiciteit te vermijden.

Organisaties moeten regelmatig evalueren of er aanwijzingen voor een naderende crisis zijn. Ze moeten bekijken wat het risico is, dat een kwestie escaleert. Verder moeten organisaties verschillende scenario's ontwikkelen voor de manier waarop een crisis zou kunnen verlopen. Ook is het belangrijk te inventariseren welke alternatieven er zijn voor de mogelijke scenario's en wat de resultaten van de alternatieve handelingen zijn.

Een plan voor noodsituaties dat is toegesneden op een bepaalde organisatie

en de specifieke problemen die zich daarin kunnen voordoen, voorkomt meestal dat problemen buitensporige proporties aannemen.

### Het kan de "beste" overkomen

Tot voor kort hielden alleen organisaties met verhoogde risico's zich met crises bezig. Door schade en schande wijs geworden, gaan steeds meer organisaties zich bezighouden met crisisplanning. De grootste fout is te denken dat een organisatie immuun is voor een crisis, wat leidt tot het min of meernegeren van waarschuwingsignalen in een vroeg stadium.

## De grootste fout is te denken dat een organisatie immuun is voor een crisis

### Adequaat ingrijpen

Een organisatie, die zich heeft "voorbereid" op een crisis door middel van bijvoorbeeld actieplannen of oefeningen zal adequater op de veranderde omstandigheden kunnen reageren. Genomen beslissingen zijn rationeler en dus minder impulsief.

### Positieve gevolgen

Hoewel een crisis meestal slecht nieuws is, is dat geen reden om bij de pakken neer te zitten. Er komen soms namelijk ook nieuwe kansen uit voort.

Een crisis kan zorgen voor een versneld doorvoeren van hoognodige veranderingen in vaste procedures. Bij versnelde veranderingen kan o.a. gedacht worden aan een snellere rotatie van leiders/

managers en meer ruimte voor innovatie. Dit laatste wil zeggen ruimte voor nieuwe ideeën en nieuwe aanpakken voor de benadering van problemen. Ook kan een crisis bijdragen tot de correctie van een verkeerde praktijk.

Het belangrijkste positieve gevolg is dat een crisis die goed wordt opgevangen een gevoel van saamhorigheid bij de werknemers veroorzaakt. Gesleten normen en waarden kunnen weer herbevestigd worden. Er ontstaat een gevoel van "één voor allen, allen voor één". Dit kan een enorme winst voor een organisatie betekenen en het werkklimaat nog positief beïnvloeden als de crisis al lang achter de rug is.

### Literatuur

Berge, D. ten: *De eerste 24 uur: Handboek voor Crisismanagement*, BV Uitgeversmaatschappij Tirion, Baarn, 1988

Heffron, F.: *Organization Theory & Public Organizations: The Political Connection*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 07632, 1989

Rosenthal, U.: *Bureaupolitiek en Bureaupolitisme: Om het behoud van een competitief overheidsbestel*, Samson H.D. Tjeenk Willink, Alphen aan den Rijn, 1988

## Interview Erwin Muller en Werner Overdijk

# CT

Crisis Onderzoek Team

Rijks Universiteit Leiden / Erasmus Universiteit Rotterdam

Ilse Mollet en

Marie-Louise Smolenaars

**Erwin Muller en Werner Overdijk zijn beide werkzaam bij het Crisis Onderzoek Team, dat verbonden is aan de vakgroep bestuurskunde Rotterdam/Leiden.**

In dit artikel willen wij jullie nader kennis laten maken met hen en met het Crisis Onderzoek Team.

Erwin Muller heeft bestuurskunde en rechten gestudeerd in Rotterdam. In 1986 werd hij studentassistent bij Rosenthal. In 1987 werd het Crisis Onderzoek Team (C.O.T.) opgericht waar hij secretaris van werd, waarna hij in 1988 afstudeerde. Momenteel is hij bezig met een proefschrift over terrorisme, waarmee hij als alles goed gaat 7 september van dit jaar promoveert.

Werner Overdijk heeft vorig jaar zijn studie bestuurskunde in Leiden afgerond met een scriptie over de opvang en nazorg van mensen die betrokken zijn bij vliegtuigrampen. Hij liep toen al anderhalf jaar mee met het C.O.T. als secretaris. Hij heeft als coördinator gezorgd voor meer eenheid binnen het C.O.T. (volgens zichzelf). Het C.O.T. gaat tegenwoordig daardoor meer gestructureerd te werk.

Het C.O.T. is in 1987 opgericht naar Canadees model nadat professor Rosenthal tijdens een congres in India een ontmoeting had met een Canadese onderzoeker die lid was van wat hij noemde een soort wetenschappelijke brandweerbrigade. Deze brigade trok er, nadat ergens een ramp had plaatsgevonden, op uit om op de plaats van de ramp een participerende observatie te verrichten.

Oorspronkelijk deed het C.O.T. ook alleen participerende observaties bij ramp- en crisissituaties, nu doen ze ook fundamenteel onderzoek achteraf en geven advies (vooraf). Het C.O.T. oefent de laatste twee functies meestal in opdracht uit. Verder geeft het C.O.T.

trainingen aan praktijkmensen (zoals brandweer- en politiemannen) en vervult het een onderwijstaak aan de vakgroep bestuurskunde (de seminars 'politiek-bestuurlijk management' en 'veiligheidsmanagement'). Onderwijs wordt gegeven met behulp van simulaties en lezingen. Daarnaast organiseren ze voor provincies en gemeenten grootschalige rampoefeningen.

Langzamerhand wordt het C.O.T. steeds vaker gevraagd voor het doen van onderzoek. Mensen kennen hen van de vorige onderzoeken en zo ontstaat er een soort sneeuwbal effect. Ook probeert het C.O.T. sneller bij de rampen ter plaatse te zijn zodat er beter onderzoek kan worden verricht. Hiervoor zijn in overeenstemming met een aantal organisaties zoals bijvoorbeeld met de Algemene Verkeersdienst en staat de tv met teletekst de hele dag aan.

Als men dan naar een ramp gaat begint men in eerste instantie op eigen initiatief met participerende observatie. Zoals nu nog het geval is bij de overstroming in

Limburg. Het onderzoek dat daarna wordt verricht vindt meestal plaats in opdracht van overheid of particulier. Met betrekking tot de uit de hand gelopen studentendemonstratie in Den Haag was de burgemeester van Den Haag de opdrachtgever. Bij de Bijlmerramp was het de gemeente Amsterdam. Als het C.O.T. in opdracht onderzoek doet dan wil dit echter niet betekenen dat ze verantwoording verschuldigd is aan haar opdrachtgever. Het onderzoek wordt geheel onafhankelijk uitgevoerd en er wordt geen censuur gepleegd.

Het C.O.T. heeft twee doelen voor ogen met het onderzoek dat zij doet. Ten eerste wetenschappelijke verdieping



Erwin Muller