



Universiteit
Leiden
The Netherlands

De noodzaak van crisiscommunicatie
van der Heijden, C.

Citation

Van der Heijden, C. (1996). De noodzaak van crisiscommunicatie. *Bestuurskundige Berichten*, 11(1), 21-22.
Retrieved from <http://hdl.handle.net/1887.1/item:3233961>

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:3233961>

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

behaalde zij haar propaedeuse Rechten en volgde zij vakken in Europees Recht. Na haar studie deed zij een postdoctorale opleiding PR en behaalde zij haar lerarenaantekening. Katrien deed 2 stages: één bij het Europees Parlement in Den Haag en één bij het Europees Parlement in Luxemburg. Daarvoor werkte zij gedurende enkele maanden als secretaresse bij een bedrijf in Amsterdam.

In april 1989 deed zij mee aan een concours van de Europese Commissie voor vertalers. Ter voorbereiding had zij een aantal intelligentietests doorgenomen. Dit bleek zeer nuttig. Het concours duurde twee dagen. De deelnemers moesten een opstel schrijven, een samenvatting maken van een Franse tekst, een intelligentie test doen en 100 algemene vragen beantwoorden. Deze vragen waren van zeer uiteenlopende aard. Vervolgens moesten de deelnemers twee vertalingen maken.

In september 1989 hoorde Katrien dat zij het schriftelijke gedeelte met succes had afgerond. Er hadden 1100 mensen deelgenomen aan het concours. Daarvan waren 12 deelnemers "geslaagd". Deze 12 mensen hadden vervolgens een mondeling examen. Katrien had haar mondeling examen twee weken nadat zij had gehoord dat zij bij de laatste 12 zat.

Bij het mondeling examen waren 7 à 8 mensen aanwezig. Er waren, naast mensen van de Commissie, ook mensen van andere instellingen aanwezig. Eveneens waren er personeelsvertegenwoordigers aanwezig. Tijdens het mondeling examen werd er Nederlands, Frans en Engels gesproken. Het examen begon met het zich voorstellen aan de Commissie. Vervolgens moesten de deelnemers een onderwerp "trekken". Na 5 minuten voorbereiding moesten zij over dit onderwerp een betoog houden.

Twee weken na het mondeling examen hoorde Katrien dat zij tot de succesvolle kandidaten behoorde. In december had zij een gesprek en zij kon per direct beginnen bij de vertaalafdeling van de Commissie in Luxemburg. Zij kon daar echter niet meteen beginnen, omdat zij temporair adjunct-hoofd was van het Voorlichtingsbureau van het Europees Parlement in Den Haag. Uiteindelijk begon zij 1 juli haar werkzaamheden bij de Commissie. Na 4 jaar werkzaam te zijn geweest in Luxemburg, kwam Katrien naar het Bureau van de Commissie in Den Haag. Zij maakte een overstap van de categorie LA, de vertalers en tolken, naar categorie A, het personeel dat belast is met de beleidsontwikkeling. Zo'n overstap van LA naar A kan gemaakt worden, na 4 jaar werkzaam geweest te zijn binnen de diensten van de Commissie.

Katrien vertelde dat de sollicitatie procedure in de meeste gevallen langer duurt dan bij haar het geval

was. Er wordt een reservelijst gemaakt, waarop de geslaagde kandidaten aan de hand van hun puntenaantal in het concours geplaatst worden. Het is geen uitzondering als een kandidaat gedurende twee jaar op de reservelijst staat.

Het volgende algemene concours zal waarschijnlijk niet voor de tweede helft van 1996 plaats vinden. Het vorige concours vond twee-en-een-half jaar geleden plaats. Dit concours had 55.000 deelnemers voor ongeveer 200 plaatsen.

Er worden van tijd tot tijd speciale concours georganiseerd, bijvoorbeeld voor mensen uit de nieuwe lidstaten. Op de algemene concours hangt indienstneming alleen af van bekwaamheid, er zijn geen nationale quota's.

Wil je mee doen aan een concours, bereid je dan goed voor op de intelligentietests. Een andere vereiste is, dat je goed op de hoogte bent van de geschiedenis en actualiteit van Europese integratie en dat je kennis hebt van de Europese instellingen.

Meike Aghina

Het bestuur van de Stichting Bestuurskundige en Arbeidsmarkt wordt gevormd door:

Robin Rouwen (voorzitter),
Meike Aghina,
Hetteke Videller,
Miranda Volders en
Johan van Werven

Voor informatie over SBA-activiteiten:

Stichting Bestuurskundige en Arbeidsmarkt
Per adres BIL
Postbus 9555
2300 RB Leiden

Tel. 071-5273696

De noodzaak van crisiscommunicatie

Bedrijven en organisaties kunnen overvallen worden door een crisis. Aard, omvang en omgeving van een organisatie zijn risicofactoren die kunnen leiden tot een crisis. Signalering van deze risico's kan crises voorkomen dan wel beheersen. Toch is het opvallend dat organisaties vooraf zelden rekening houden met de mogelijkheid dat er van onverwachte zijde plotseling iets kan gebeuren dat hen in grote moeilijkheden kan brengen. Een organisatie kan onnodig leed voorkomen door vooraf na te denken over een aantal aspecten die ten tijde van een crisis van belang zijn. Eén van die aspecten is de communicatie. Een goede implementatie van crisiscommunicatie kan een verdere escalatie van een crisissituatie tegengaan en een bijdrage leveren aan een efficiënte beheersing van een crisis. Een aantal aandachtspunten zal, mede aan de hand van recente voorbeelden, belicht worden.

Christiaan van der Heijden

Snelheid

Een crisis brengt veel onrust te weeg. Werknemers van een in crisis verkerende organisatie weten in de meeste gevallen niet hoe zij moeten reageren. Zij maken zich grote zorgen en zijn op zoek naar zekerheden. Werknemers dienen daarom zo snel mogelijk ingelicht te worden over de ontstane situatie. Dit geeft hen meer inzicht en hopelijk meer zekerheden over hun positie binnen de organisatie.

Bereikbaarheid en duidelijkheid

Een crisissituatie brengt een enorme stroom aan informatie op gang. Voor een organisatie is het essentieel de relevante gegevens te herkennen en op basis daarvan over te gaan tot het nemen van gerichte acties. Omdat snelheid geboden is, dient een organisatie in het bezit zijn van een goed systeem van informatievergaring, -verwerking en -verspreiding. Het verstrekken van duidelijke informatie aan de betrokken partijen - op voorwaarde dat zij bereikbaar zijn - kan een positieve werking hebben op de doelmatige bestrijding van een crisis.

Tijdens de wateroverlast van januari in Gelderland verliep de com-

municatie tussen de regionale crisiscentra, onder leiding van een coördinerend burgemeester, en het provinciale crisisteam van de Commissaris van de Koningin niet geheel vlekkeloos. In de eerste plaats bleek de bereikbaarheid van burgemeesters na kantoor tijd zeer grote problemen op te leveren. Omdat zij geen draagbare telefoons hadden, konden zij moeilijk geïnformeerd worden over nieuwe feiten. Daarnaast was niet duidelijk of standpunten van de provincie bedoeld waren als adviezen, wettelijke opdrachten aan de burgemeesters of louter ter kennisgeving. Het gevolg was dat de evacuatie van Oost-Betuwe ternauwernood kon worden afgelast ondanks het feit dat het provinciale team allang op de hoogte was van de verbeterde waterstanden.

Openheid

Het (bewust) achterhouden van informatie kan een escalatie van een situatie tot gevolg hebben. In crisissituaties is een open en eerlijke communicatie richting betrokkenen noodzakelijk om erger te voorkomen. Open communicatie heeft ook een preventieve werking. Gebrekkige communicatie

is vaak de oorzaak van spanningen binnen een organisatie en druk van buitenaf.

Begin mei verhoogde de voetbalclub PSV, zonder enige aankondiging, de prijzen van de seizoenkaarten en voerde dure certificaten in voor supporters die in de toekomst een seizoenticket voor de eretribune wenste te ontvangen. De niet geïnformeerde supporters waren ziedend en organiseerden acties gericht tegen de voorgenomen maatregelen. Om verdere escalatie te voorkomen gaf het PSV-bestuur een aantal dagen later toe ernstige communicatiefouten te hebben gemaakt bij de introductie van de certificaten en de verhoging van de prijzen voor de seizoenkaarten. Het bestuur organiseerde een gesprek met de betrokken supporters waarin een grondige uitleg gegeven werd over de nieuwe maatregelen. Door openheid van zaken te geven wist het PSV-bestuur de zaak op tijd te sussen.

Media

De media worden altijd aangetrokken door crisissituaties: het is nieuws en dat verkoopt. In de wetenschap dat het niet eenvoudig is

om een negatieve publiciteit in de media te rectificeren, is het zaak de media op de hoogte te houden van nieuwsfeiten om te voorkomen dat zij worden aangemoedigd zelf

nieuws te genereren op basis van onbetrouwbare informatiebronnen. De weigering tot het verstrekken van informatie, zoals het "geen commentaar" antwoord, leidt slechts tot een intensivering van de media-aandacht die niet eerder zullen rusten voordat de onderste steen boven is. Met een open vizier de media tegemoet treden verdient daarom de voorkeur.

Onlangs uitte de Britse krant The Observer een beschuldiging aan het adres van de Europese Commissie over een vermeende verhulling van nieuwe, zorgelijke feiten rond de kerncentrale bij Tsjernobyl. Een tussentijdse rapportage van bedrijven uit Frankrijk, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk zou tot deze conclusie gekomen zijn. Op verzoek van deze bedrijven werd een persbericht uitgevaardigd over de bevindingen. De Europese Commissie ging echter niet in op hun vraag een persconferentie te houden. Uitleg over dit besluit bleef uit. De media concludeerden dat de Europese Commissie bewust informatie achterhield vanwege de ernst van de zaak. Een aantal dagen later bleek echter uit de reactie van een EU-woordvoerder dat de Commissie een persconferentie geweigerd had uit vrees dat de bedrijven de conferentie als reclame-object zouden gebruiken. De Europese Commissie had zich de nodige negatieve publiciteit kunnen besparen door directe openheid van zaken te geven.

Tegenwoordig is het risico groot dat een bedrijf of organisatie overrompeld wordt door een crisis. Het voortbestaan van een bedrijf

of organisatie kan dan op het spel komen te staan. Risico's die kunnen leiden tot een crisis dienen daarom niet onderschat te worden maar verdienen juist de nodige aandacht om potentiële crises te voorkomen dan wel goed voor te bereiden. Crisiscommunicatie dient gekenmerkt te worden door snelheid, openheid, duidelijkheid en bereikbaarheid om te voorkomen dat geruchten, verkeerd geïntegreerde informatie, misverstanden en negatieve publiciteit het proces van crisisbeheersing traineren. Speciale aandacht

verdient de communicatie met de media omdat zij in de meeste crisissituaties een essentiële rol vervullen. Steeds meer managers realiseren zich dat de reputatie van hun bedrijf of organisatie ernstige schade kan oplopen als de communicatie te wensen overlaat. De schade door gebrekkige communicatie is vaak aanzienlijk groter is dan de schade veroorzaakt door de eigenlijke crisis. Voorkomen is daarom beter dan genezen. ■

De auteur is Bestuurskundige en heeft eerder gepubliceerd in een blad over Risicomanagement

BOEKVERKOPERS

VAN STOCKUM

BREESTRAAT 54
2311 CS LEIDEN
TEL: 071 - 5124862
FAX: 071 - 5146836

BOOX

HEET VANAF 1 MAART 1996

VAN STOCKUM

DE BOEKENLIJST-BOEKHANDEL
BINNEN- EN BUITENLANDSE (STUDIE)BOEKEN
EIGEN IMPORT
MUZIEKBOEKEN
REISBOEKEN

UITGEBREIDE BESTELSERVICE!

Jij wordt dus ambtenaar!

In het begin heb ik vaak moeten uitleggen wat de studie Bestuurskunde inhield en welke mogelijkheden deze studie biedt. In het onderzoek onder afgestudeerde bestuurskundigen is gebleken dat bestuurskundigen op de meest uiteenlopende plekken terecht komen. Inderdaad, op het moment dat ik afstudeerde (1991) kon ik ook nog niet vermoeden bij AAG Pegasus BV, een luchtvaart-adviesburo, terecht te komen.

In tegenstelling tot wat Mariette Glim in de oktober-editie van de Bestuurskundige Berichten noemde als 'de kracht van de bestuurskundige als adviseur' denk ik de eigenschappen door haar genoemd, als 'het in korte tijd kunnen inwerken in bepaalde problematiek', 'helicopter view', etcetera, als het goed is niet alleen kenmerkend zijn voor een bestuurskundige, maar voor elke academicus.

Zelf heb ik de studie Bestuurskunde louter gezien als basis, net als de studies Economie, Bedrijfskunde, Rechten, waarna je nog (bijna) alle kanten op kan. Het komt er, mijns inziens, niet zo zeer op neer uit welke discipline je afkomstig bent, maar hoe je je daarnaast als persoon hebt ontwikkeld. Hierbij kunnen hobbies, bijbaantjes, lidmaatschappen van studenten-, studie- en sportverenigingen en reizen een rol spelen.

Via mijn hobby, Stichting Integrand, rolde ik in een afstudeerstage bij de INB-Groep, een organisatie-adviesburo waaruit Pegasus een jaar later is voortgekomen. Na mijn stageopdracht: een vergelijkend onderzoek naar de stand van zaken met zelfbeheer (binnen de ministeries), ben ik in vaste dienst gekomen en heb sindsdien veel projecten uitgevoerd die in eerste instantie niet direct met mijn studie te maken hadden.

Toch merk je dat veel projecten raakvlakken hebben met nationale overheden en steeds meer met de Europese Commissie (beleid en regelgeving waaraan de luchtvaart-industrie zich moet houden, hulpprogramma's, etcetera). Je begeeft je al snel in het veld tussen de private en de publieke sector.

Wellicht is het wel leuk iets te vertellen over de activiteiten van ons buro. Pegasus geeft advies en training aan en verricht onderzoek voor luchtvaartmaatschappijen, luchthavens en rijksluchtvaartdiensten binnen en buiten Europa. De aard van de projecten door ons ondernomen varieert van: het geven van trainingen aan Oost-Europese luchtvaartmaatschappijen in de overgang naar een vrije markt economie; het schrijven van strategische plannen voor luchtvaartmaatschappijen; het maken van route analyses, vlootselectie en het ontwikkelen van een model om de waarde te bepalen van luchtvaartmaatschappijen (in verband met fusiebesprekingen, vraagstukken over staatssteun); tot, eindelijk een project dicht bij mijn studie, het schrijven van een plan van aanpak voor de uitbesteding van de isolatiewerkzaamheden voor huizen rondom Luchthaven Schiphol. Hierbij kwamen vragen aan de orde als:

- Moet deze taak worden uitbesteed aan een overheidsdienst (bijvoorbeeld Rijkswaterstaat, passend in het beleid van het Ministerie van Verkeer en Waterstaat naar een 'brede uitvoeringsorganisatie')?
- Is bijvoorbeeld een partij als de luchthaven Schiphol beter in staat deze taken uit te oefenen, daar zij de belangen van de luchtvaartmaatschappijen beter kan behartigen?
- Is de luchtvaartwet toereikend voor deze isolatiewerkzaamheden?
- Vallen deze taken onder de Openbare Aanbestedingsregels of zijn er uitzonderingen mogelijk?
- Hoe hoog mag de heffing op vliegtickets (waarmee de isolatiewerkzaamheden worden betaald) zijn, opdat passagiers niet uitwijken naar bijvoorbeeld Zaventem?
- Is de ministeriële eindverantwoordelijkheid gewaarborgd? De minister van V&W blijft tenslotte eindverantwoordelijk.
- Wat zijn de taken en verantwoordelijkheden van het Ministerie, van de organisatie, van de aannemers, etcetera?
- Wordt voldaan aan de voorwaarden die de Algemene Rekenkamer stelt in haar rapport over ZBO's?

Een enorm interessant project, waarin ik me volledig kon uitleven. Zo zie je maar weer, vroeg of laat komt je studie altijd wel op de één of andere manier van pas. ■

De auteur is afgestudeerd in Bestuurskunde te Leiden. Zij volgde de afstudeerrichting financieel-economisch management. Zij is sinds 1991 werkzaam bij INB/Pegasus en wordt dit jaar PR medewerker voor Rotterdam Airport (toch nog ambtenaar en wel voor de gemeente Rotterdam!).

Afgestudeerd, en dan?