

# De communicerende organisatie ten tijde van een crisis

A.F.A. Korsten

## Tollensstraat en ander slecht nieuws

Op zaterdagmiddag 13 mei 2000 vliegt de opslagplaats van het vuurwerkbedrijf SE Fireworks aan de Tollensstraat in het noorden van Enschede de lucht in. Circa 100.000 kilogram vuurwerk ontploft. De buurt Roombeek verandert in een aantal minuten in een spookwijk. Uiteindelijk vallen 23 doden, terwijl meer dan 900 mensen gewond raken. Ruim vierhonderd huizen gaan geheel verloren. Kortom, een crisis. Andere casus. Terug naar 1990. Perrierflessen met water blijken een te hoog gehalte benzeen te bevatten. Wat gebeurt met de flessen die in de handel zijn? Terughalen? Ja, dat gebeurde. Een crisis werd ingedamd. Blijkbaar was ook dit geval ernstig. Beide gevallen komen overeen in die zin dat sprake is verhoogde noodzaak tot communicatie met allerlei betrokkenen na onverwachte importante, negatieve gebeurtenissen.

## Een crisis

Is geval van de Tollensstraat of de Perrier-casus sprake van een crisis? Zonder twijfel. Een crisis omschrijven we

als een *noodsituatie* in de zin van een *onverwachte gebeurtenis* of reeks gebeurtenissen, die vergaande materiële en immateriële *gevolgen* heeft voor een organisatie en/of personen daarbinnen, waarbij *onder tijdsdruk beslissingen* genomen moeten worden (zie Stamsnijder, 2002: 3).

Bij een crisis valt niet alleen te denken aan een ramp of gijzeling. De ramp in Enschede voldoet aan de criteria van een crisis. Er was sprake van een onverwachte gebeurtenis. De gevolgen voor de inwoners waren groot maar ook voor de gemeente en andere overheidsinstanties, zoals blijkt uit het onderzoeksverslag van de commissie - Oosting. En dat er onder tijdsdruk beslissingen genomen moesten worden in een onzekere situatie was duidelijk. Ook in geval van de Perrier-casus valt niet te ontkomen aan een typering in termen van een crisis.

Door *de onzekerheid* over de oorzaak van de vuurwerkcramp ontstaat ruimte voor het op zoek gaan naar de oorzaken. Deugden de vergunningen die aan SE Fireworks waren verleend wel? Deed het gemeentebestuur aan handhaving? Had het bedrijf niet allang verplaatst moeten zijn naar een gebied buiten de bebouwde kom? Enz. Er ontstaat zo ook ruimte voor speculatie want opheldering kan niet direct gegeven worden. Als er tientallen of honderden journalisten rondlopen in het gebied van een ramp zijn er altijd wel brandweerlieden, raadsleden, bewoners of werknemers die willen praten. *Regie voeren op berichtgeving* is nagenoeg uitgesloten.

De gevolgen van een crisis kunnen positief en/of negatief zijn resp. materieel en/of immaterieel. Vaak wordt de reputatie van een organisatie aangetast. Maar of een crisis negatieve of positieve gevolgen heeft hangt ook af om wie het gaat. Een crisis is bijvoorbeeld een feest voor een krant. Een crisis vormt een verhaal dat eindeloos wordt uitgesponnen, met dramatische effecten om het publiek te boeien en met vervolg in termen van ontwikkelingen en slachtoffers.

## **Vraagstelling**

Hoe vindt *de extern gerichte communicatie* plaats als een organisatie plotseling in een crisis, als in geval van een ontploffing of te hoog benzeengehalte belandt, die de organisatie in haar kern raakt? Dat is hier de centrale vraag.

Het gaat daarbij onder meer om het gevoel van urgentie voor goede berichtgeving, de stijl van berichtgeving, het al of niet vertrouwenwekkende van de berichtgeving en de berichtgever, het moment van berichtgeving (te laat?), de fasering van de berichtgeving (aan het lijntje houden?), de betoonde openheid (of geslotenheid?), de juistheid van berichten (halve waarheden?), de relevantie van berichtgeving (juiste maar onbelangrijke berichten stelt de consument niet op prijs?). Blijft het bij de berichtgeving of vindt ook interactie plaats met betrokkenen en is sprake van meerzijdige communicatie?

*Gooit de organisatie in alle nederigheid alle ramen open en stelt het verantwoordelijk te zijn?* De leidinggevenden hebben in dit soort gevallen meestal enig gebrek of een heel groot gebrek aan kennis over de relevante feiten terwijl daar nu – onder druk - de noodzaak van berichtgeving bovenop komt. Veel organisaties doen dat niet: alle ramen open gooien, het boetekleed direct aantrekken en ook nog eens alle verantwoordelijkheid op zich nemen. De letselschade-advocaten liggen bovendien op de loer.

## **Draaiboek**

Wat je vaak in dit soort gevallen wél tegenkomt is:

- a. het draaiboek hanteren;
- b. nagaan wie wat moet doen;
- c. direct een onderzoek toezeggen naar de oorzaken.

Met een onderzoek is men er niet. Wat dat vraagt ook management. Wie doet dat onderzoek? En daarvoor: wie kan dit onderzoek eigenlijk doen? Moet het een onafhankelijk onderzoek zijn? Voor wanneer kan het starten en voor wanneer moet het gereed zijn? Moeten de regels toegepast worden – als die er zijn - om meerdere offertes te vragen? Geeft het controlerend orgaan ruimte hiervoor? Wat is het goede moment om dit bekend te maken? Wie doet dat en hoe? Het beloven van een onderzoek heeft een groot voordeel. Je kunt je even als leidinggevende ontdoen van de schuldvraag en je concentreren op het omgaan met de gevolgen. Moeten de Perrierflessen uit de handel? In alle landen? *De ballast van vragen en kwesties wordt voor de verantwoordelijken iets minder groot.* En in geval van de ramp in Enschede: zijn de patiënten goed opgevangen? Is bekend wie het zijn? Is een voorziening getroffen voor ‘daklozen’? Wat laat het draaiboek voor rampen nog meer zien?

Natuurlijk is het van gewicht om te weten wie voor wat verantwoordelijk is bij de verdere afwikkeling van de zaak, en is een draaiboek belangrijk, mits het ‘up to date’ is. En het toezeggen van nader onderzoek naar de oorzaken en de kans op herhaling is nuttig mits het een vertrouwenwekkend onderzoek is (onafhankelijk?).

Laten we eens een casus nemen en bezien hoe hier de berichtgeving plaatsvond.

## **De Perrier-casus**

Perrier produceert mineraalwater. In 1990 kreeg de fabrikant van Perrier te maken met een grote affaire of crisis doordat een te hoog gehalte benzeen in de V.S. in dertien flessen was aangetroffen. Tijdens het schoonmaken van de flessen was deze stof in de flessen gekomen. Benzeen is niet zo maar een stof. In bepaalde hoeveelheden is het kankerverwekkend.

Benzeen komt voor in verf, in bepaalde schoonmaakmiddelen en in plastic. De in Perrier-flessen aangetroffen hoeveelheid benzeen waren weliswaar te groot maar van weinig betekenis in vergelijking met een automobilist die zelf benzine in de tank van zijn auto doet bij een benzinstation. Een dergelijke automobilist krijgt misschien wel een miljoen maal meer benzeen binnen dan iemand die een flesje Perrier drinkt. Het risico dat de producent met de dertien aangetroffen flesjes liep of dat de consument liep was dus heel beperkt maar wellicht zou dat niet de beeldvorming zijn. Uitgaande van de beperkte risico's was het volstrekt belachelijk om Perrier-flessen uit de markt te nemen. Maar als burgers denken dat er een risico is, dan kun je maar beter dat als een sociaal feit beschouwen want dan gedragen zich ze zich ernaar. De sociologie leert dat ons ook. 'If men define situations as real, than they are real in their consequences'. Dus werd het risico niet ontkend, werd gevreesd voor geruchten dat er wel degelijk een groter risico kon zijn en dat de producent niet open was in de berichtgeving. Dus werd een zgn. terugroepactie in gang gezet. De Nederlandse distributeur haalde meer dan anderhalf miljoen flessen Perrier terug van de handelaren, de middenstand. De directe schade voor Perrier was groot want de producent draaide voor de kosten op. De indirecte schade was groter want een deel van de consumenten werd door de publiciteit wat kopschuw.

### **Was deze Perrier-actie nodig? Was het een alerte reactie?**

De terughaalactie was nodig om grotere schade aan het merk te voorkomen. Als het beeld was gaan ontstaan dat buiten de dertien flessen meteen te hoog benzeengehalte er meer flessen zouden zijn, zou de consument wellicht tot een koperstaking zijn overgegaan. Weg merk. Dat zou mogelijk het einde van Perrier hebben kunnen betekenen. Dat is voorkomen. Perrier was niet lang na deze affaire weer gewoon verkrijgbaar en veel burgers hebben in het geheel geen weet meer van deze kwestie. Perrier is ook geprezen voor de snelle actie. De producent toonde zich open over de risico's en nam direct de juiste beslissingen, aldus Stamsnijder in een boek *'Goed nieuws in kwade tijden'* (2002: 13).

### **Lessen uit de Perrier-casus**

De Perrier-casus geldt als *een succesvolle en effectieve aanpak*. Les één uit deze casus is: negeer de gevolgen voor consumenten niet, hou rekening met hun vrees voor negatieve gevolgen, neem de consument dus serieus. Doe daar niet te krampachtig over. Als de flessen in de V.S. gevonden zijn, moet je er rekening mee houden dat Europese consumenten ook twijfelen of ze vertrouwen in het merk moeten blijven houden.

Les twee: handel direct, ga niet aarzelen; doe iets. De leiding aarzelde niet en haalde direct alle flessen 'van de schappen'.

Les drie: voor een crisis bestaat geen draaiboek voor berichtgeving. Een belangrijk advies luidt: wees naar buiten open en draai er niet omheen door de kwestie te ontkennen, door een nader onderzoek te beloven of de zaak te bagatelliseren. Het is dus niet mogelijk om als leidinggevend vaart uit de zaak te halen door onderzoek te doen. Immers, de buitenwacht zal tegenwerpen: u doet toch aan kwaliteitszorg! Sinds het bestaan van internet is het bovendien vrij snel mogelijk wereldwijd te gaan speuren naar hoe met Perrier-flessen wordt omgegaan. Journalisten kunnen beter speuren dan vroeger en kunnen ook een hype op gang brengen. Ze storten zich 'en masse' op de kwestie en belichten de organisatie, de leiding, de kwaliteit van het bedrijf en veel andere kwesties om te zien waarom deze zaak ontstond, of het een uiting is van slecht management enz. een vloedgolf aan berichtgeving komt op gang. Veel aspecten worden belicht.

Ook les drie is een les die we ontleen aan de Perrier-casus. De risico's voor de gezondheid van de Perrier-drinker waren zelfs in geval van gebruik van dertien flessen door dertien drinkers verwaarloosbaar maar ga die discussie niet aan want de kans is klein dat je die discussie beslecht in je voordeel. Veel consumenten geloven namelijk niet dat de norm er voor niks was en is.

### **Casus: de voetbalbond en haar bondscoach**

Een crisis is iets anders dan een rel ook al zorgt een rel voor opschudding. Een rel heeft meestal betrekking op een incident.

Neem de Zweedse bondscoach Sven-Goran Eriksson van de Engelse voetbalbond. Deze was object van berichtgeving in de Britse *tabloids* over een affaire met een secretaresse van de bond. Hij bracht de Britse bond midden 2004 echter in grote verlegenheid door een *onjuiste verklaring* over een verzwegen liefdesaffaire van de Zweedse trainer die nog tot 2006 onder contract stond bij de FA. De FA had midden juli 2004 juist de liefdesaffaire tussen Eriksson en een secretaresse van de bond ontkend maar moest de affaire toegeven nadat e-mails waren uitgelekt. Daarnaast bleek dat de secretaresse eerder ook al een liefdesrelatie had gehad met FA-directeur Mark Palios, die juist door de bond was aangetrokken om schoon schip te maken na een reeks schandalen.

Was de liefdesaffaire tussen Eriksson en de secretaresse een bijzondere aangelegenheid om te spreken van een rel of zelfs crisis of ging het hier louter om een privé-aangelegenheid? Normaliter is een liefdesaffaire een privé-aangelegenheid maar nu werd de zaak breder. De voetballiefhebbers en krantenlezers waren belazerd door de bond. De FA moest schuld bekennen en zegde toe een 'onderzoek te doen naar de omstandigheden waardoor een verklaring is uitgegeven die was gebaseerd op misleidende informatie' (Volkskrant, 28 juli 2004).

In deze casus is dus de berichtgeving direct het probleem. Iets ontkennen dat later moet worden toegegeven tast de integriteit van een organisatie aan, in dit geval de voetbalbond.

Een crisis? Er was wel sprake van een onverwachte gebeurtenis met gevolgen voor de organisatie, maar vooralsnog geen materiële gevolgen. De bond moest onder druk beslissingen nemen. We zouden hier echter nog niet van een crisis maar van een grote rel willen spreken. Een grote rel vergt overigens *ook bijzondere communicatie*. Waarom uiteindelijk geen crisis? Er is geen crisis in het Britse voetbal noch in de organisatie als zodanig. Voetbal wordt niet opgeheven en het is niet zo dat – pakweg - de helft van de voetbalclubs uit de bond stapt. De casus maakt wel duidelijk dat communicatie heel serieus genomen moet worden. De Britse bond heeft de communicatie zwaar onderschat juist omdat het een smeugige kwestie betrof die onmiddellijk breed onder het publiek bekend wordt.

### **Casus: Nuon drijft de klant tot grote razernij**

Lees het volgende bericht. Vraag: Is hier sprake van adequate communicatie van Nuon?

Overstappen van de ene energieleverancier naar de andere is slechts een kwestie van 'even regelen'. Dat belooft Nuon Groene Energie op haar website. De realiteit was anders volgens de Utrechtse advocaat Tomlow. 'Wat Nuon doet, is te vergelijken met stalken', zo zei hij tegen een journalist van de Volkskrant (28 juli 2004).

Zijn cliënt Henny van der Laan deed vergeefse pogingen om haar energierekening bij Nuon te voldoen. Ze stapte in november 2003 over naar Eneco Groene Stroom en kreeg daarna liefst zeven facturen van Nuon die iedere keer een andere eindstand aangaven. De berekeningen van Nuon liep uiteen van een teruggave van 46.12 euro tot een betaling van 389.05 euro. Van der Laan protesteerde waarna Nuon incassobureau Instrum Justitia op haar afstuurde. Het bureau reageerde volgens advocaat Tomlow niet inhoudelijk op de vragen van Van der Laan, maar beperkte zich tot het sturen van dreigbrieven. 'Cliënte is zeer ontdaan over het feit dat niet serieus op haar brieven wordt gereageerd', aldus Tomlow. 'Betrokkene krijgt een opgejaagd gevoel, ben ik nou gek of mis ik iets'. Tomlow zegt niet te kunnen doordringen tot Nuon. 'Hun callcenter kon mij niet het nummer van de directie geven. Het bij de Kamer van Koophandel vermelde nummer bleek van een dochterbedrijf'. Tomlow dreigt met een kort geding als Nuon zijn cliënte opnieuw ongevraagd benadert.

Ook de Consumentenbond laat zich regelmatig kritisch uit over de klantenservice van Nuon. De bond publiceert maandelijks een topvijf van bedrijven waarover klachten binnenkomen. Sinds april 2004 staat Nuon daar onafgebroken in.

Nuon geeft toe dat Van der Laan gelijk heeft. Het bedrijf kan nog niet zeggen hoe het de kwestie gaat oplossen. Wel benadrukt de woordvoester dat 'Nuon maandelijks tussen de vier- en negenhonderd klachten krijgt. Dat is niet veel, want we hebben drie miljoen klanten'. Advocaat Tomlow gelooft er niets van. 'Ik denk eerder aan vierhonderd klachten per dag', aldus De Volkskrant (28 juli 2004).

Is hier sprake van adequate communicatie van Nuon? Om de volgende redenen is een negatief antwoord verdedigbaar. 1) Nuon is niet goed benaderbaar voor een advocaat, noch voor mevrouw Van der Laan, noch voor vele klanten. Het call center-systeem heeft geen goede voorziening voor klachten als die van mevr. Van der Laan. 2) De opstelling van de advocaat wordt gebagatelliseerd door in te brengen dat zoveel klanten tevreden zouden zijn. Bagatelliseren irriteert. 3) De zaak wordt behandeld door een woordvoester die althans volgens het bericht niks toezegt en geen genoegdoening verschaft. De advocaat heeft dus terecht de publiciteit gezocht.

### **Standaardreactie bij berichtgeving in tijden van crisis**

Is Perrier hier het voorbeeld van hoe organisaties altijd handelen? Geenszins. Perrier is een positieve uitzondering. De neiging is groot bij organisaties om in geval van slechte resultaten, een ongeval of andere crisis onder druk toch eerst – na bekomen te zijn van de eerste schrik - informatie te gaan verzamelen, of 'onder de pet te houden' of selectief informatie te verstrekken en dus bepaalde informatie niet naar buiten te brengen. Het gevolg kan zijn dat de relevante informatie later blijkt, en wel erg laat. Er ontstaat dan *verontrusting* en *verontwaardiging* bij werknemers, bestuursleden, aandeelhouders, klanten, advocaten of andere betrokkenen. Men voelt zich op het verkeerde been gezet. Alsof een 'zweer openbarst'. Er kunnen nog andere gevolgen optreden.

Wat te denken van een koperstaking bij een organisatie met een publiek doel. Klanten vertrouwen de organisatie niet meer. Deze verontrusting en verontwaardiging wordt vooral snel vertolkt door *persmedia*. Journalisten leven van incidenten. Ze springen er 'en masse' op. Burgemeester Mans betoonde zich in Enschede een alert man, door direct de zaak van de crisiscoördinatie naar zich toe te halen en op de juiste toon en in de juiste uitrusting (kleding) de pers te woord te staan. Hij antwoordde ook op vragen en liep er niet omheen. Hij schoof bovendien weinig door naar een woordvoerder. Daardoor kreeg 'de overheid' niet iets van een anonieme boeman.

Binnen organisaties is ten tijde van een crisis als de Perrier-casus vaak sprake van crisisnegatie dan wel een heel trage reactie. Ging het ook zo in geval van de Shell met haar veel geringere reserves aan olie dan officieel in 2003 aangegeven werd?

Het grote gevaar (bijvoorbeeld de correctheid van de informatiesystemen, de trendbreuk in de omgeving in termen van terugval van inkomsten, of van achterblijven bij de concurrentie in technologisch opzicht of qua arbeidsvoorwaarden of anderszins) wordt niet onderkend. De organisatie leert nog niet van eigen falen. Misschien dat een probleem wel wordt onderkend maar nog als klein gezien wordt.

### **Wat betekent een crisis voor berichtgeving?**

Een crisis is iets dat niet spoort met je doelstellingen als organisatie en ernstige gevolgen heeft of kan hebben. Een crisis is er ineens en zet je onder druk omdat die de reguliere activiteiten van centrale leidinggevendenden gaat overheersen. Een crisis is niet zonder meer te beheersen. Een crisis is meestal bovendien iets ongewenst. Je kunt een crisis meestal niet verzwijgen.

Slecht nieuws is sensationeler dan goed nieuws en dus duiken media erop. Als een zaak een organisatie in het hart raakt, moet de top te voorschijn treden.

Een crisis leidt tot beeldvorming over de identiteit van een organisatie en de kwaliteit van de organisatieleiding. De manier van omgaan met de crisis wordt vrij snel beschouwd als een indicatie voor de kwaliteiten van de leiding op zich.

Zwijgen werkt speculatie in de hand. Wie lang zwijgt, moet dat meestal later weer verklaren. Speculatie leidt weer tot de noodzaak om in berichtgeving zaken te corrigeren.

Zwijgen, informatie achterhouden of moeten corrigeren, leidt tot een opeenhoping van besluitvormingskwesties. Het zet leidinggevendenden onder druk. Een crisis kan escaleren.

Als een land te maken had met de gekke-koeienziekte en een dioxine in kippenvlees-crisis, kan een schandaal rond verontreinigde frisdrank leiden tot het beeld van de dioxinecrisis bij frisdrankenfabrikant XX. Zo wordt een crisis in en van een organisatie verbonden met andere crises en daarmee groter en ernstiger.

### **Hoe vormen van crisisnegatie te herkennen?**

De belangrijkste vormen van crisisnegatie zijn:

- Liegen: dus de waarheid half of geheel 'anders' voorstellen en vertellen; een rapport dat de waarheid bevat vernietigen of sterk kuisen;
- Ontkennen: dat kan hier niet gebeuren; onze feedback aan informatie deugt toch;
- Bagatelliseren: het verdwijnt wel weer;
- Goedpraten: het is een incident dat verklaarbaar en begrijpelijk is maar eenmalig;
- Erkennen door maatregelen te nemen die niet de oorzaak aanpakken: bijvoorbeeld door structuurveranderingen in de organisatie aan te brengen. Dit is een tang op varken – effect.
- Testosterose: terugslaan zonder het probleem aan te pakken, als een aanval van negatieve adrenaline.
- Afrekenen en verder niets: een persoon de laan uitsturen, de zondebok, en alles verder bij het oude laten door geen oog te hebben voor werkelijke oorzaken.

- Overreactie: focussen op nieuwe informatiesystemen. Als we nu maar sneller informatie hadden gehad over het probleem dan was ons dit niet overkomen.
- Isolatie van de oorzaak: het probleem achter het probleem wordt niet gezien. Men kan hier spreken van fixatie op een beperkt aantal aspecten.

### **Crisis werkt door in de informatieverschaffing**

Organisaties die slecht handelen tijdens een crisis stellen zich in het algemeen gesloten op. Crisisnegatie werkt dus door in het omgaan met informatie en de inhoud ervan. Hoe? We geven enige bekende reacties.

- Liegen leidt ertoe dat geen of vertekende informatie uit de organisatie komt over de oorzaken van ene probleem.
- Dichtslaan door arrogantie: als we naar buiten brengen dat we fout zitten, komen we zwak te staan. Dus we vertellen even niks.
- Andere informatie verstrekken. Een soort tegenaanval. Dus: de relevante feiten ontkennen of niet vermelden maar juist open zijn op een ander front. Doen of je neus bloedt.
- Het open interview. Als het tij niet meer te keren is, wordt soms gekozen voor openheid. Alleen veel te laat. Doel is te bereiken dat nu gezien wordt dat deze leidinggevendenden het tenminste wel begrijpen.

### ***Casus: Shell***

Begin januari 2004 ging een schok door de financiële wereld toen energiegigant Shell de 'bewezen' olie- en gasreserves terugbracht met 20 procent, het equivalent van 3.9 miljard vaten olie. Later werd de bijstelling zelfs 23 procent. De reserves bleken niet te voldoen aan de criteria van de Amerikaanse beursautoriteit SEC. De actie bleef niet zonder gevolgen. Drie topmanagers onder wie bestuursvoorzitter Sir Philip Watts en productiechef Walter van de Vijver, moesten het veld ruimen. Shell wordt in 2004 ook onderzocht door SEC en de Amerikaanse Justitie. Het concern kwam onder druk van de aandeelhouders en ging bekijken of er iets moest veranderen aan de complexe bedrijfsstructuur. Jeroen van der Veer werd de nieuwe bestuursvoorzitter, die enkele keren het boetekleed aantrok.

Lees de navolgende casus. **Vraag:**

- Maskeerde Shell de werkelijkheid door berichtgeving?*
- Was sprake van (in)adequate crisiscommunicatie?*

### ***Kritiekloze cultuur***

Shell is een Brits-Nederlandse organisatie, waarbij Nederlandse Koninklijke olie 60 procent omvat en het Britse Transport & Trading 40 procent omvat. Beide delen hebben hun eigen notering op de beurs. Shell kwam in 2004 grondig in de problemen doordat de gemelde reserves veel minder bleken dan de daadwerkelijke reserves. Daarmee waren beleggers op een verkeerd been gezet. Het kostte enkele topmannen de kop (w.o. Watts en Van de Vijver) en de Britse en Amerikaanse beurswaakhond stelde dan ook onderzoek in. In Britse kring was men geneigd de fouten te zoeken in de structuur. Door twee hoofdkantoren te hebben, een in Londen en een in Den Haag, neemt Shell te traag beslissingen, aldus de Financial Times. Deze analyse deugt echter niet. Shell functioneert in de praktijk allang als één bedrijf. Het hoofdkantoor van de divisie Exploratie en Productie stond in 2004 in Rijswijk. Wel is juist dat de topmannen pendelen tussen Londen en Den Haag. In het onderzoeksverslag naar de afgeboekte oliereserves komen ook geen adviezen naar voren waaruit blijkt dat 'de structuur' het probleem is. De leidinggevendenden wensten lang niet dat de opgeklopte cijfers gecorrigeerd naar buiten werden gebracht. Als het niet de structuur is wat dan wel?

Van Uffelen (240404) meent dat sprake is van ‘*een gesloten, nogal kritiekloze cultuur*’. Hij spreekt ook van een bureaucratische cultuur: veel lagen in de organisatie, veel managers komen pas laat in hun leven aan de top; krachtdadig knopen doorhaken is er weinig bij; aan de top heerst een consensusmodel (eens zijn als streven aan de top). Shell kent nog niet de CEO: de *chief executive officer*.

De organisatiecultuur (de collectieve mindset van een organisatie) staat dus niet open voor kritiek; de afgelopen jaren hielden werknemers van hoog tot laag hun mond. Kritiek werd intern niet gewaardeerd. De controleur van de oliereserves durfde niet aan de bel te trekken, uit vrees de baan te verliezen. En baas Phil Watts durfde de echte cijfers niet op tafel te leggen, bevreesd als hij was voor de toorn van de beleggers. Waarom geen kritiek?

Het bedrijf kwam in het verleden wel heel makkelijk aan zijn winst. De druk tot presteren was minder voelbaar. En Shell had lange tijd nauwelijks oog voor managementvaardigheden, meent Van Uffelen. Van der Veer, de nieuwe baas, erkent de rol van de cultuur. Hij erkent dat ‘slecht nieuws de weg naar omhoog moet vinden’. Zijn nieuwe adagium: ‘We kunnen omgaan met slecht nieuws, alleen met slechte verrassingen willen we niet kunnen omgaan’.

#### *John Kay*

In de kern gaat het goed met het bedrijf Shell maar het bedrijfsimago is wel aangetast. Het geschil over de reserves moet gezien worden in het licht van de waarneming dat Shell niet minder olie bezit dan vroeger, meent Kay. Kay, auteur van ‘*The truth about markets*’(2003) stelt dat Shell jarenlang een zeer gereputeerde organisatie is geweest met als concurrentievoordeel de kwaliteit van het management. Shell recruteerde actief de beste studenten, hoopte op hun trouwe dienst waarna sommigen later een topbaan konden krijgen. Aan overnames deed Shell weinig; het concentreerde zich op de kernactiviteiten. Er heerste lang volgens Kay een bijna academisch bedrijfsklimaat. De scenario’s die werden opgesteld dienden niet om de toekomst te voorspellen, maar om op alles voorbereid te zijn. In de bestuurskamers heerste een consensusstreven. Kay meent, net als Van Uffelen, dat Shell een schoolvoorbeeld was van wat Max Weber een *rationeel-bureaucratische organisatie* noemde, met de beperkingen die er ook aan kleven. Inmiddels is dat model uit de tijd. Comités zijn uit en charisma is in (hoewel charisma niet eenvoudig te creëren is). De waarde van aandelen voor de aandeelhouders moet gemaximaliseerd worden. Het aandeel moet stijgen; of dat spoort met wat de organisatie feitelijk ‘doet’ of ‘brengt’ is wel relevant (de analisten moeten houvast hebben) maar staat niet voorop. De centrale leidinggevenden willen zichzelf zien als visionairs, die naar rato budgettair beloond worden, en niet als ‘boekhouders’. Niet alleen inhoud maar ook de stijl is aan de orde, aldus Kay (250404). Maar deze leidinggevenden krijgen het niet zo maar makkelijk. Ze moeten opereren in een tijdperk waarin de behoefte aan transparantie en verantwoording afleggen is gegroeid. Rekenschap afleggen. Shell was in 2003 nog niet genoeg veranderd om beleggers te behagen maar werd wel het slachtoffer van de reactie van financiële markten door te aarzelen met naar buiten treden over ‘minder reserves’. Shell poogde wel te leren van de casus Nigeria (het verwijt van aantasting van het milieu door energiewinning en het niet ten goede van de samenleving laten komen van inkomsten en winst) en Brent Spar (dumpen van boorplatform) maar dit leren ging veel te langzaam. Het bedrijf liet weten haar maatschappelijke verantwoordelijkheid serieus te willen invullen, maar kreeg er niet goed de tijd voor. Dat wil zeggen, de top reageerde niet snel genoeg. ‘En zo raakte Shell in het kruisvuur van enerzijds diegenen voor wie zakendoen een louter praktische, financiële activiteit is en anderzijds hen die een onderneming beoordelen op haar bijdrage tot het algemeen welzijn, en kon het bedrijf het niemand naar de zin maken’(Kay, 2004).



### *Uitlekken rapport: tegenvallers*

Kay schreef zijn verhaal vóór het uitkomen van de cijfers over het tweede kwartaal in 2004. Wat laten de cijfers over dit tweede kwartaal in 2004 zien. De Koninklijke Shell Groep stond er in 2002 *financieel minder goed voor dan naar buiten werd gebracht*. Dit bleek in juli 2004 uit een ‘uiterst vertrouwelijk’ intern rapport van de energiegigant. In dit document van 12 juli 2002 zijn de belangrijkste financiële geheimen van Shell’s belangrijkste divisie, EP (Exploratie en Productie) in detail beschreven. Die divisie heeft tot taak het opsporen en produceren van olie en gas. Het document analyseerde dat Shell in de markt ten onrechte werd gezien als goedkoopste energieproducent. Bezuinigingen die vanaf eind jaren negentig waren doorgevoerd hadden geen structureel karakter, aldus het rapport. Intussen kreeg Shell door de veroudering van veel olie- en gasvelden te maken met juist hogere kosten. De werkgroep concludeerde dat ‘de externe kostenpositie (van Shell) ten opzichte van vergelijkbare bedrijven gemiddeld is, en niet, zoals algemeen wordt aangenomen, de beste van de wereld’.

Uit het rapport blijkt dat in 2002 al *een gevoel van crisis* in de hoogste Shell-gelederen aan het ontstaan was. De rapporteurs signaleren *tegevallers* in reserves, productie en exploratie, en onvoldoende budgettaire discipline. ‘Hoewel alles normaal lijkt, zijn er steeds meer tekenen dat het onmogelijk is nog lang door te gaan zonder het vertrouwen van de markt voor een groot deel te verliezen’, aldus het rapport, gemaakt door een werkgroep onder leiding van de huidige EP-bestuurder John Bell. Het document met op elke pagina de vermelding ‘most confidential’ is in 2003 onder alle EP-managers op cd-rom verspreid.

### *De laan uit*

Shell moest in 2004 23 procent van alle ‘bewezen’ reserves afboeken en stuurde drie topmanagers de laan uit. De tegenslag met de reserves is later mede toegeschreven aan de straffe bezuinigingen die het concern vanaf eind jaren negentig doorvoerde. Niet eerder is gebleken dat de effecten van deze bezuinigingen op de productiekosten zo zijn tegengevallen.

Uit het rapport blijkt ook dat binnen Shell plannen circuleren om te bezuinigen door zich terug te trekken uit veertien van de 29 landen waarin het bedrijf nu olie en/of gas produceert. Hiervoor worden ‘swapdeals’ voorgesteld, waarbij werkmaatschappijen worden geruild voor onderdelen van andere oliemaatschappijen die beter bij Shell passen.

### *Bezuinigingen niet gehaald*

Volgens directeur P. de Vries van de Vereniging van Effectenbezitters heeft Shell door enkele analyses uit het rapport van 2002 *niet te publiceren* koersgevoelige informatie achtergehouden. In het rapport wordt voorzien dat het bijna onmogelijk zou zijn in 2001-2003 de kosten verder te verlagen, *zoals beleggers was beloofd*. ‘Huidige voorspellingen (..) wijzen op een verhoging van de onderliggende kosten’ aldus het stuk. Shell heeft dit jaar bevestigd dat het in 2003 niet is gelukt de kosten in de EP-divisie met de *beloofde* 3 procent te verlagen. Directeur P. Fentrop van adviesbureau Deminor ziet in het uitgelekte rapport het bewijs dat het externe onderzoek dat Shell eerder in 2004 liet doen ‘waardeloos’ is. Hij beveelt aan dat de Ondernemingskamer een enquête naar wanbeleid doet. Shell gaf 23 juli aan niet te willen reageren op mogelijk gelekte interne rapporten en documenten. Aldus een verslag in NRC, 24 juli 2004.

### *Winst in tweede kwartaal van 2004*

De productie van olie en gas blijft bij Shell ook in de jaren 2005 tot en met 2007 onder druk staan. Dat bleek op 29 juli bij de presentatie van de tweede kwartaalcijfers van het concern.

Het bedrijf boekte in het tweede kwartaal wel een grote winst (nettoresultaat op basis van geschatte actuele kosten) van 3.77 miljard dollar (3.14 miljard euro): dat is 16 procent meer dan een jaar eerder. Shell liet tevens weten dat het boetes zou betalen aan de Amerikaanse en Britse beursautoriteiten voor foutieve cijfers over 'bewezen' olie- en gastreserves. Het concern ligt immers sinds begin 2004 onder vuur nadat het de olie- en gasreserves moest verlagen met 23 procent.

De winst voltrok zich onder bijzonder gesternte, namelijk een teruglopende productie van olie en gas bij het energieconcern met 3 procent. De winst lag in de lijn van de verwachtingen, maar de productieafname was groter dan de eerdere kwartalen in 2003 en 2004. Shell-topman Van der Veer verwachtte in heel 2004 3.7 tot 3.8 miljoen vaten per dag te produceren, minder dan de 3.9 miljoen vaten in 2003. De daling komt doordat velden leeg raken en door desinvesteringen. Ook in 2005 en 2006 zal de productie niet stijgen, integendeel, een daling is zelfs mogelijk. De toevoegingen aan de reserves, de levensader van elk bedrijf, zullen in 2004 tussen de 60 en 70 procent liggen. Van der Veer noemde dit niet bemoedigend. Deze vervangingsratio houdt in dat Shell inteert op de reserves omdat het minder nieuwe bronnen vindt dan het benut. Van der Veer merkte op dat hij nog altijd verwacht dat het vervangingspercentage de periode na juli 2004 voor vijf jaar op 100 procent kan liggen.

De genoemde bijstelling lokte wel diverse onderzoeken uit, zoals van de beurswaakhonden SEC uit de VS en BSA uit Groot-Brittannië. Shell trof ook een principe-overeenkomsten die alleen het bedrijf betreft en niet de (oud-)bestuurders.

Shell mengt – het vorenstaande overziende - dus goed nieuws met slecht nieuws. Tegenvallers bij de reserves, productie en productiekosten konden een recordwinst in de eerste helft van 2004 niet beletten. Opluchting voor topman Van der Veer, dus. Dat Shell een schikking trof met SEC en FSA van 26 en 100 miljoen euro over de onjuiste opgave van reserves kan worden beschouwd als 'klein bier', een beperkt bedrag gezien de grote winst alleen al over een kwartaal. Zo gezien gaat het Shell redelijk voor de wind. Shell werkt ook goed mee met de verschillende onderzoekingen. Door alle mogelijke belastende feiten over individuele (ex-) werknemers aan justitie te overhandigen beperkte Shell de potentiële boete in de VS voor zichzelf tot een minimum. De toezichthouders tonen zich mild. Maar de werkelijkheid is anders (De Graaf en Meeus, 290704). De strategie heeft ook nadelen. Door openhartig te zijn over mogelijke fouten van topmanagers (drie verloren hun functie in 2004) is binnen Shell in de loop van 2004 een paranoïde sfeer ontstaan. Mensen voelen zich onterecht geslachtofferd. De vrees bestaat bij lagere managers dat ook zij op grond van individuele fouten door het bedrijf aan de dijk gezet worden. Daarom worden veel interne documenten gelekt wat tot gevolg heeft dat pogingen om het bedrijf weer op de rails te krijgen bemoeilijkt worden.

Dat Shell de crisis voorbij is, is ook na de winstmelding, overdreven. De productie is te laag, onderzoek van de toezichthouders loopt nog en topmanagers morren.

#### **Antwoord op de vraag:**

a) Maskeerde Shell de werkelijkheid door berichtgeving? Het antwoord is volgende de schrijvers van vorenstaand bericht positief. Shell maskeerde de werkelijkheid. De Shell-leiding wist dat de buitenwereld een gunstiger financiële positie werd voorgespiegeld dan volgens een intern rapport gerechtvaardigd was.

b) Adequate crisiscommunicatie? Dat is twijfelachtig. Het bedrijf heeft in 2003 duidelijk informatie achtergehouden. Van de andere kant: het is onmogelijk om alles op tafel te leggen. De crisis bij Shell duurt in juli 2004 nog voort nadat er eerder al problemen waren in Nigeria

en met de dumping van boorplatform Brent Spar. Shell probeert wel iets meer open te zijn in een tijd waarin meer transparantie nodig is. De organisatie blijkt te lang te gesloten geweest te zijn. De organisatiecultuur kende teveel zelfvoldaanheid en onvoldoende openheid; zwakten werden niet doorgeleid naar de top.

### **Adviezen voor omgaan met berichtgeving in tijden van crisis**

De volgende adviezen zijn te geven:

- a) Een crisis kan nooit worden uitgesloten. Dat betekent dat leidinggevendenden er altijd rekening mee moeten houden. Ze kunnen zich niet onttrekken aan crisiscommunicatie.
- b) Crisiscommunicatie heeft een doel. Crisiscommunicatie is het aanbieden van informatie van zenders aan ontvangers met het doel om escalatie van een crisissituatie te voorkomen en de materiële en/of immateriële gevolgen te beperken.
- c) Bij crisiscommunicatie is onvermijdelijk nodig 'om alle betrokkenen zo snel mogelijk van de juiste en volledige informatie te voorzien, nog voordat of zodra een crisis zich aandient' (Stamsnijder, 2002: 13).
- d) Bij een crisis is altijd sprake van een gebrek aan organisatie, tijd, eensgezindheid en informatie. Crisiscommunicatie kan dat gebrek aan informatie beperken door aan alle doelgroepen informatie te verstrekken om zich een juist oordeel te vormen en juiste acties te kunnen uitvoeren.

Is het zo dat een organisatie in het algemeen als een crisis uitbreekt (Perrier, Brent Spar, enz.) gewoon actief informatie naar buiten kan brengen of is hierbij een stijl te hanteren. Verderop komen drie stijl aan de orde.

### **Crisiscommunicatie: van monoloog naar dialoog**

Het transparantietijdperk (anno 2004) vraagt om een nieuwe manier van communiceren van ondernemingen. Tal van casus onderstrepen dit maar het markants kledingbedrijf Benetton. Benetton werkte met de slogan '*United colours of Benetton*'. Alle mensen uit de wereld zijn één familie en door middel van betekenisvolle communicatie beter te bereiken dan met goedkope verkooppraatjes. Op enig moment kwam de man achter de communicatieprojecten van Benetton Toscani met het project om in het kader van de informatieverstrekking door Benetton de wereld achter de doodstraf te laten zien. Hij wilde gevangenen in dodencellen weer een menselijk gezicht geven. Maar het kledingbedrijf bereikte het tegenovergestelde effect omdat de producten van Benetton niets te maken hadden, in de ogen van het publiek, met de doodstraf. Activisten van gevangenenrechten en familieleden van misdaadslachtoffers protesteerden voor het kantoor van Benetton. Een winkelketen zegde het contract met Benetton op. Toscani werd ontslagen. Wat ging fout? Een bedrijf moet niet met reclame of communicatie komen die niet bij de identiteit van een organisatie past of met beloftes die niet worden nagekomen (Stamsnijder, 2002: 41). Het verhaal van de doodstraf had niets van doen met Benetton maar Benetton zag hierin een opvallende manier van aandacht op zich vestigen.

De stelling dat organisaties een nieuwe manier van communiceren nodig hebben in het omgaan met crises, geldt ook voor gemeenten en andere overheidsorganisaties. De overheid is niet uitsluitend of voornamelijk zoals ze wordt voorgespiegeld door campagnes in Postbus 51 of door woordvoerders maar '*wie ze is en wat ze doet*'. Openheid komt in plaats van geslotenheid en '*de dialoog is waardevoller dan de monoloog*', meent Stamsnijder. De uitingen van een organisatie moeten 'in verbinding staan met haar echte activiteiten' (Stamsnijder, 2002: 41). Het hele denken over *interactieve beleidsvorming* past in deze lijn.

## **Welke principes zijn dan van belang?**

Interactieve crisiscommunicatie is het adagium. Welke principes zijn van belang om de noodzaak van die interactieve crisiscommunicatie te onderstrepen en in te vullen? We richten ons eerst op ondernemingen. Stamsnijder (2002: 41) wijst op het principe van maatschappelijkheid, van decentraal bestuur en van een sterke identiteit.

*Maatschappelijkheid.* Private organisaties met een winstooi merk kunnen in het transparantietijdperk niet doen of ze los van mens en maatschappij staan. Zo werkt Unilever samen met het Wereld Natuur Fonds voor de ontwikkeling van methoden voor duurzame visvangst. Bedrijven kunnen het zich niet meer permitteren om geen oog te hebben voor negatieve effecten van hun bedrijvigheid op de samenleving. Bedrijven moeten dus oog hebben voor maatschappelijke waarden en normen en voor het leven van toekomstige generaties. Dus communiceert Shell in Nigeria over haar oliewinning.

*Decentraal bestuur.* Het tweede principe achter interactieve crisiscommunicatie in het functioneren van private bedrijven is decentraal bestuur. Weliswaar ligt de verantwoordelijkheid voor crisiscommunicatie op hoog niveau maar bedrijven die decentraal georganiseerd zijn moeten ook ruimte krijgen voor koersbepaling in geval van een (lokale) crisis. Lokale antwoorden op lokale problemen dus. Leg beslissingsbevoegdheden op een laag niveau, zo dat rekening gehouden kan worden met culturele verschillen tussen of binnen landen. Shell heeft na de Brent Spar-affaire haar communicatiebeleid getrap opgebouwd zodat lokale problemen lokaal (meer in openheid dan voorheen) worden opgelost.

*Identiteit.* Een derde wezenlijk principe in nieuwe crisiscommunicatie is aansluiten op identiteit van de organisatie. Succesvolle bedrijven vertonen een 'sterk ontwikkeld bewustzijn van eigenheid en identiteit'. De medewerkers zijn deel van een voor hen 'voelbaar' geheel. De Rabo-bank straalt dit sterk en opvallend uit. Medewerkers hebben een antenne van waar de organisatie voor staat. Interne communicatie is dus ook belangrijk om dat het identiteitsbesef wakker te houden.

Crisiscommunicatie bij overheidsorganisaties kan niet om deze drie principes of uitgangspunten van maatschappelijkheid, decentraal bestuur en aansluiten op identiteit heen. Voor de overheid is hier aan toe te voegen dat sprake is van 'De Ongekende Samenleving' (Van Gunsteren en Van Ruyven, 1995). Ook een overheid kan in geval van een crisis niet communiceren met de buitenwereld alsof die van Worverveer tot Goes en van Groningen tot Vaals gelijk is. Die context verschilt niet alleen maar is ook grotendeels ongekend. Niet zeker is dat mensen in geval van dezelfde crisis gelijk reageren.

*De ongekende samenleving.* Een overheidsorganisatie heeft te maken met een 'omgeving' waarin niet alles voorspelbaar is. Dat is over het algemeen in reguliere situaties al het geval. Burgers laten zich niet in hokjes plaatsen. Hun waarden en normen verschillen van elkaar. De individualisering marcheerde op en de eenheid van denken, gerelateerd aan confessionaliteit en de verzuiling, nam sterk af. In geval van een crisis moet je daar rekening mee houden. Hoe zullen burgers reageren op een ingreep in het gemeentelijk afvalbeleid? En of bewoners geluidsoverlast accepteren kan in wijk x anders liggen dan in de qua bevolkingssamenstelling vergelijkbare wijk y. Het antwoord op de ongekende samenleving is communicatie. Als je niet weet wat mensen willen of beweegt, praat dan met ze; vraag het. Een overheidsbestuur moet in gesprek raken om te zien 'hoe de kaarten liggen'. Praat met mensen om te zien wat hun opvattingen zijn, hun waarden en normen, en welke oplossingen 'passen' in een bepaalde context.

De ongekendheid van de samenleving, zoals uitgewerkt door Van Gunseteren, is iets dat helemaal speelt bij crisis. Daarom is het onmogelijk om zo maar een crisisplan uit de la te trekken en daarmee te volstaan, zoals wel lang gedacht is. *Pro-actieve crisiscommunicatie* moet plaats maken voor *interactieve crisiscommunicatie*, zegt Stamsnijder (2002: 44).

### **Interactieve crisiscommunicatie**

Interactieve crisiscommunicatie impliceert dat een organisatie voortdurend in dialoog is met haar omgeving. Alleen zo kunnen verwachtingen van zowel de organisatie als de burgers op elkaar worden afgestemd. Interactieve crisiscommunicatie betekent niet zozeer dat sprake is van actie en reactie maar van transactionele uitwisseling van boodschappen tussen twee partijen, waarbij iedere boodschap op een vorige voortbouwt. De rollen van zender en ontvanger worden telkens omgedraaid. Er is sprake van een doorlopende spiraal van pogingen om elkaar te beïnvloeden (Stamsnijder, 2002: 44).

Figuur: Drie manieren van omgaan met communicatie bij een crisis

Reactieve crisiscommunicatie	Proactief	Interactieve crisiscommunicatie
Zwijgen	Praten	Luisteren
Nieuws: iets dat is gebeurd	Nieuws: iets wat gebeurt op het moment dat je ervan hoort	Nieuws: een gebeurtenis die te vers is om waar te zijn
Apathie	Sympathie	Empathie
Defensief	Offensief	Sensitief/receptief
Curatief	Preventief	Preventief
Zelfstandigheid	Onafhankelijkheid	Allianties
Ehbo-aanpak	Chirurgische aanpak	Therapeutische aanpak
Doen	Eerst denken, dan doen	Al doende leren
Functioneel	Functioneel en marktgericht	Eliminatie van wat geen toegevoegde waarde heeft
Nadruk op efficiency	Nadruk op kwaliteit	Scenario-denken
Management is externe sturing	Management by objectives	Netwerkmanagement
Even, plaatselijk, enkelen	Altijd, plaatselijk, enkelen	Altijd, overal, iedereen
Hiërarchie en regels	Ontstaan van autonome divisies en laterale relaties: task-forces, productmanagers	Zeer vlakke organisaties
Focus op gevaar en belemmeringen	Focus op oplossingen	Focus op kansen en mogelijkheden
-	Monologen	Dialogen
Vanaf begin jaren zestig	Vanaf begin jaren tachtig	Vanaf eind jaren negentig
Bron: Stamsnijder, 2002: 45		

### ***Kenmerken van interactieve crisiscommunicatie***

*Interactie*: Interactieve crisiscommunicatie impliceert dat een organisatie voortdurend in dialoog is met haar omgeving. Alleen zo kunnen verwachtingen van zowel de organisatie als de burgers op elkaar worden afgestemd.

*Anticipeer op risico's*: Communicatie in geval van een crisis of crisisdreiging impliceert niet alleen reageren op de omgeving van de organisatie en maatschappelijke issues maar ook anticiperen hierop.

*Communicatie is identiteitsmanagement*: De binnenwereld moet sporen met de buitenwereld. De communicatie is gerelateerd aan de identiteit van de organisatie. Er valt dus niets te verbergen of bij te kleuren, aldus Stamsnijder (2002: 46).

### **Literatuur**

- Anthonissen, P.F., Murphy was een optimist - Hoe ondernemingen door crisiscommunicatie in leven bleven, Lannoo/Scriptum, Schiedam, 2001.
- Commissie-Wallage, In dienst van de democratie, Den Haag, 2000.
- Graaf, H. de, en T.J. Meeus, Fraaie beeldvorming, modale prestaties – Hoe Shell de werkelijkheid maskeerde en marktleiderschap suggereerde, in: NRC, 24 juli 2004.
- Graaf, H. de, en T.J. Meeus, Opluchting Shell maskeert sudderende crisis, in: NRC, 29 juli 2004.
- Gunsteren, H. van, en E. van Ruyven (red.), De ongekende samenleving, Sdu, Den Haag, 1995.
- Gunsteren, H. van, Culturen van besturen, Boom, Meppel, 1994.
- Kay, J., Shell doet het helemaal niet slecht maar is wel de voeling met zijn tijd kwijtgeraakt, in: NRC, 25 april 2004.
- Kay, J., The truth about the markets, Londen, 2003.
- Middel, R., Sprekend de bestuurder, Hogeschool van Utrecht, 2004.
- Stamsnijder, P., Goed nieuws in kwade tijden – Crisiscommunicatie in de praktijk, Academic Service, Schoonhoven, 2002.
- Stoter, A., De communicerende organisatie, Lemma, Utrecht, 1997.
- Uffelen, X. van, Shell worstelt met zijn kritiekloze cultuur, in: De Volkskrant, 24 april 2004.