



Eerst plannen, dan rennen

Op het kantoor van BrightONE in Amersfoort druppelen de enigszins nerveuze kandidaten aan de KSF Crisissimulatie binnen. De deelnemers zijn afkomstig uit vele windstreken en werken op social-mediaterein bij uiteenlopende organisaties. Die ochtend gaan ze aan de slag onder de vlag van de fictieve firma 123Contacten!, dat behoorlijk in de nesten zit. Een ongelooflijk spannende toestand! concluderen ze achteraf. Levensecht. Hun hartslag is ternauwernood gedaald.

Maar eerst staat de briefing op stapel. Die neemt het Crisis Support Team (CST) voor haar rekening. Teamlid Connie Eli legt uit: "Het is onze bedoeling om je crisisbewustzijn bij te brengen. Je te laten ervaren hoe zoiets werkt in de praktijk. Daarom gaan we dadelijk aan de slag met het spel." Haar collega Ilmar Weldering relativeert. "Het is niet de bedoeling om iemand ergens op af te rekenen. Daar gaat het niet om. Wel een tip: bij een crisis is het handig als je

zorgt voor structuur. Eerst plannen, dan rennen!" "Ja, een crisissituatie is heel interessant", zegt Eli. "Mensen nemen dan beslissingen waar in een normale situatie minstens 7 handtekeningen voor nodig zijn." En passant waarschuwt ze de deelnemers voor het geval ze dit ooit meemaken in 'het echie'. "Registreer wat je doet. Weet je dat een officier van justitie in sommige gevallen naderhand notulen wil zien van vergaderingen tijdens een crisis? Die wil dan weten of er sprake was van strafbare feiten." Een noodsituatie is dus niet zo maar iets. Het is serious business.

In de klei

De deelnemers weten inmiddels wat hun rol is. Vier mensen vinden een plek in het crisisteam. Zij moeten het hoofd bieden aan een groeiend aantal meldingen over storingen bij een bepaalde familie routers die steeds opnieuw de kop opsteken. Hun handelen wordt bekeken door even zoveel observatoren. Deze club vertrekt nu naar een ruime maar steriele

kamer, waar ze plaatsnemen rond tafels in een rechthoek. In het zaaltje ernaast strijken de stakeholders neer. Dat zijn er maar liefst tien. En vanuit de controlekamer houdt het CST via camera's een oogje op wat er zich afspeelt bij de mensen die met de voeten in de klei staan. Wanneer moet er olie op het vuur?

Als het cirisiteam zit, schetst een van hen de problemen waar ze mee in hun maag zitten:

- ✓ De routers zijn gereset, maar de problemen komen snel terug
- ✓ Veel klanten uiten klachten
- ✓ Er is sprake van onverklaarbare transacties
- ✓ Klanten hebben onvrede over de wachttijden bij 123Contacten!
- ✓ Het KCC kan de problemen niet verklaren.

Een lid zegt badinerend: "De problemen vallen best mee. Maar we hebben gisteren wel heel veel reacties gehad via klantenservice. De avonddienst moet de problemen nu analyseren en kanaliseren." "Zullen we morgen een uur eerder naar het werk komen?" oppert iemand anders. Waarop er een doodse stilte valt. Mensen met gespannen gezichten houden zich bezig met hun eigen informatie. Ze lezen hun instructie en communiceren niet met elkaar.

De spanning is te snijden, maar gelukkig komt er nu wel een soort van gesprek op gang. De P&O-medewerkster informeert: "Liggen de problemen bij ons?" "De storing is onverklaarbaar", antwoordt iemand anders. "We moeten naar buiten communiceren", vindt de pr-medewerker. "Eerlijk zijn dat we niet weten wat de oorzaak is." De man van de logistiek deelt mee dat de analyse in één uur tijd voor de bakker is. "Waar zijn de problemen ontstaan? Onze eerste analyse blijkt niet te kloppen. En laten we onze excuses aanbieden." "We zijn niet bereikbaar", constateert een teamlid. "Waar gaat dat fout? Hoe is de bezetting van het contactcenter? We moeten onze IVR-tekst aanpassen." Na even denken: "En een boodschap op de site plaatsen. Hetzelfde bericht intern verspreiden." De opmerkingen hebben weinig samenhang en actie ontbreekt.

Schadeloos stellen

Een telefoon gaat over en de persvertegenwoordiger neemt op. "Klopt. De geruchten zijn waar. We weten niet wat er aan de hand is met de routers. Over een uur beschikken we over meer informatie." Een tweede telefoon wordt beantwoord. "Kan ik me heel goed voorstellen. We zitten nu in de onderzoeksfase. Ja, we gaan ons ook richten op social media", wordt beloofd. "Dat was de Consumentenbond." In no time zit iedereen te bellen en gebeurt er verder niets. "Laten we een persbericht uitsturen", oppert iemand tussendoor. Plots neemt één man resoluut de leiding. "Als nu een telefoon rinkelt: laten gaan. Vier lijnen geeft een enorme chaos

in ons team." "We staan nu op Teletekst", meldt PR. "Jij doet de woordvoering", wijst een tafelenoot naar de PR-medewerker. Een ander teamlid: "Laten we onze klanten beloven dat we ze schadeloos stellen." "Ja, maar we hebben geen idee wat de impact is van onze problemen. Dat lijkt mij geen goed plan", vindt de logistiek verantwoordelijke. 'Behalve paperassen en telefoons is de tafel akelig leeg. Niemand drinkt of eet iets. "Dat is ook een valkuil", waarschuwt Connie Eli naderhand. "Je moet wel drinken. En als je pas eet als je honger krijgt, ben je veel te laat. Dat gaat ten koste van je performance!"

2 miljoen volgers

Ondertussen in de stakeholderzaal... Hier is de sfeer een stuk relaxter en de temperatuur graden lager. Mensen kijken tevreden naar hun laptop. Peter Smit van het CST vat de huidige situatie even kort samen. "123Contacten! is niet bereikbaar. Ze reageren niet op telefoontjes en evenmin op Twitter. De Consumentenbond belt, maar ze nemen niet op. Dus gaan jullie maar mailen. En stel daarbij concrete vragen! En probeer ook maar wat vaker om ze te bellen." Minuten later slingert het crisisteam een tweet de lucht in richting stakeholders: 'Over een uur weten we meer'. En een crisisteamlid neemt zowaar een telefoontje van een stakeholder aan. Die geeft door: "De privacy is volgens 123Contacten! niet in het geding!" Een tweet van een BN'er passeert de revue. De populaire zangeres heeft 2 miljoen volgers. Spottend: '123Contacten! zegt iets over 1 uur?????????????' Opnieuw is de organisatie volledig onbereikbaar.

Deelnemers aan het spel Medewerkers van onder meer KPN, NS, DelixL, Bol.com en de Voedsel- en Waren Autoriteit



Ilmar vraagt het stakeholderteam hoe ze oordelen over de performance van het crisisteam. De stakeholders tonen zich niet bepaald onder de indruk. "Ja, en hun slechte performance levert hen frustratie en irritatie op. Zouden ze zelf doorhebben dat ze met problemen kampen?" Het uur is voorbij en de beloofde informatie van het crisis-

123Contacten! in het kort

De fictieve club 123Contacten! begon met het grootschalig opkopen van telefoontikken bij providers. Die deed het in kleinere bundels van de hand aan consumenten. Die konden voor kleine bedragen in contact blijven met mensen in het buitenland. Inmiddels is 123Contacten! uitgegroeid tot een miljoenenbusiness. De organisatie handelt in telefoons, routers, software en abonnementen. Men heeft 1,3 miljoen klanten. Die sturen wekelijks zo'n 2.000 mails en plegen ongeveer 15.000 telefoontjes.



team blijft uit. Iemand tweet: 'Waar blijft jullie verklaring?' Peter Smit merkt op: "Ze doen zelfs niet wat ze beloven. Regel 1: doe wat je zegt." Er worden meer tweets gepost. Een chatpoging uit de stakeholderhoek loopt dood. Een advocaat: "Mijn cliënten eisen een verklaring!" Ook mailtjes sorteren nul effect.

Een organisator loopt bij het crisisteam naar binnen om het vuurtje daar verder op te stoken. "Ze weten nu dat het Code Rood is." De vakpers publiceert een verhaal: Firmware bespioneert internetgebruikers. 'Espioneerd door je eigen routers!'

Bedgeheimen

He, he, 123Contacten! vertoont een teken van leven. Ze bevestigen noch ontkennen en zijn bezig met een onderzoek. En als er iets mis zou zijn, is dat hoogstens met 3 tot 9% van alle routers het geval! 'Bedgeheimen op straat' meldt een tweet. "De Consumentenbond komt met een advies", aldus Peter Smid. Dat luidt: "Haal de stroom af van je router."

In de crisissruimte hangt een penetrante zweetlucht. inmiddels hebben ze de twitterfeed uitgeschakeld. Nu beent de CEO van 123Contacten! dreigend de ruimte binnen. Hij is not amused. "Doe je werk en goed! Jullie banen hangen hier van af!" Alles is onder controle, sust de voorzitter. Ze gaan over twintig minuten een update geven.

Koen van Tankeren van CST geeft een tip. "Laat slechts één man de telefoon opnemen. Noteer het nummer en bel terug. Verzin een tussenoplossing." Hij evalueert kort: "Als crisisteam alleen maar communiceren met de buitenwereld heeft het effect dat je niet naar een oplossing toe werkt. Als je je stakeholders volledig negeert, werkt dat ook tegen je. Communicatie is key, maar werk tevens aan de oplossing." De deur vliegt open en daar drukt PowNews een microfoon intimiderend tegen de neus van een teamlid. "Jullie hebben een Trojaans paard. Klopt dat?" Nee, nee, nee, wordt er gehakkeld. De geïnterviewde weet de journalist buiten de ruimte te dirigeren. De opnames zijn niet eens erg genant. Deze reporter is gelukkig best mild van aard.

Leerpuntjes

- ✓ Als lid van het crisisteam vliegt de tijd voorbij
- ✓ Een taakverdeling is belangrijk: en betrek naast PR ook Klantenservice
- ✓ Zorg dat de woordvoerder op de hoogte blijft van de nieuwste ontwikkelingen
- ✓ Schenk aandacht aan de input van de klanten
- ✓ Een krachtige coördinatie is belangrijk binnen het crisisteam
- ✓ Denkers en doeners zijn noodzakelijk binnen het team
- ✓ Mensen moeten durf hebben
- ✓ Denk aan het ideale team dat je nodig hebt als zoiets in het echt gebeurt
- ✓ Doe geen uitspraken over zaken waar je niet 100% zeker van bent
- ✓ Toon empathie naar je stakeholders en je collega's
- ✓ Blijf eten en drinken
- ✓ Benut alle relevante kanalen en ga ervan uit dat klanten en media dat ook doen
- ✓ Laat alle perscommunicatie via een woordvoerder lopen, maar vergeet de 1-op-1 contacten met klanten niet
- ✓ Zet je eigen site in als communicatiekanaal: klanten en stakeholders zien die als informatiekanaal
- ✓ Een gevestigd medium legitimeert je boodschap
- ✓ Zorg voor een logboek in verband met juridische verantwoording later.

Nu geeft Woldring het crisisteam een goed advies. "Zorg als crisisteam voor een goede overdracht naar degenen die je plaats innemen. En blijf niet langer dan zes uur in touw." Liever zelfs maximaal vier uur.

Zeer stressvol. Dat is het gevoel dat alle deelnemers bekwam die betrokken waren geweest bij het crisisspel, vertellen ze zuchtend. "Ongelooflijk, zo levensecht leek het!" Om 13.00 uur bij de terugblik waren overal vermoede gezichten te zien. De ochtend was ongelooflijk leerzaam van karakter!

De crisissimulatie die in dit artikel wordt beschreven, is een initiatief van brightONE en Crisis Support Team, in samenwerking met de Klanten Service Federatie (KSF). Waar veel simulaties (traditioneel) focussen op PR en massamedia, is dit spel in belangrijke mate gebaseerd op de wisselwerking tussen media en consumenten. De 'Voice of the Customer' kan in een bedrijfscrisis niet langer worden genegeerd. Daarom kreeg het crisisteam in deze case niet alleen journalisten voor de kiezen, maar ook grote aantallen consumenten die 123Contacten! 'live' benaderden via social media en andere kanalen, zoals chat en het contactcenter. In anderhalf uur tijd kampte het crisisteam met bijna 200 prikkels. Dit gaf de simulatie een realistisch karakter en benadrukte het spanningsveld tussen PR en Customer Service.

