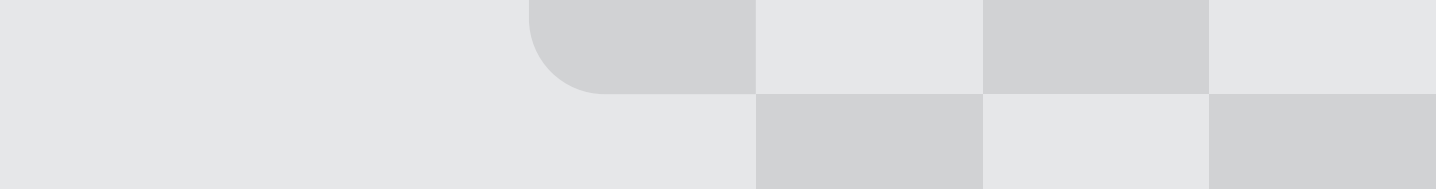


HANDBOEK COMMUNICATIE IN CRISISSITUATIES



INHOUD

Inleiding	5
1 Wat we onder een crisis verstaan	7
2 Voorbereid zijn	15
3 Als zich een crisis voordoet	37
4 Checklist Communicatie in crisissituaties	63
Uw aantekeningen	67



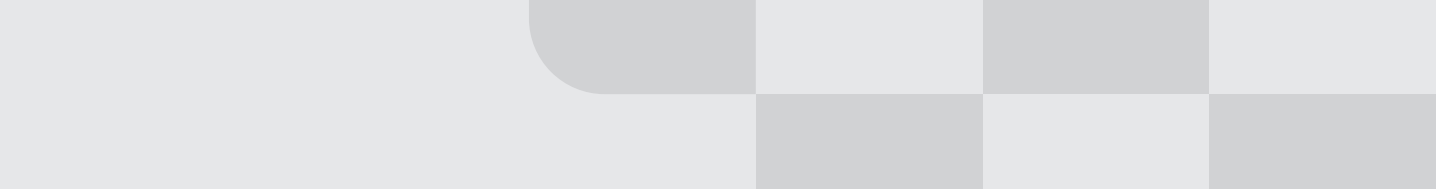
INLEIDING

Zelden is de behoefte aan snelle, nauwkeurige informatie zo groot als tijdens een ernstige crisissituatie. Goed inspelen op een crisissituatie vereist een gedegen voorbereiding en een goed doordachte communicatiestrategie.

Dit boek is gebaseerd op een Zweeds handboek over communicatie tijdens crisissituaties. Daarin worden adviezen gegeven en aanbevelingen gedaan over de wijze waarop informatie- en voorlichtingsactiviteiten opgezet kunnen worden en over de manier waarop het communicatieproces voor, tijdens en na afloop van een crisissituatie zou behoren te verlopen. Dit handboek beoogt de gebruikers ervan in algemene zin vertrouwd te maken met enkele belangrijke kwesties aangaande de informatievoorziening tijdens een crisissituatie.

Dit handboek kan gebruikt worden als trainingsmateriaal, als richtlijn, als naslagwerk. Het is in eerste instantie bedoeld voor diegenen die tijdens een crisissituatie belast zijn met de zorg voor de informatieverstrekking.

Uit ervaringen opgedaan tijdens eerdere crisismomstandigheden, en ook uit onderzoek op dit gebied, blijkt dat de bezigheden van een crisismanagementteam tijdens een crisissituatie voor 70 tot 80 % bestaan uit activiteiten op het gebied van de communicatie. Daarom kan dit handboek ook nuttige diensten bewijzen aan managementteams en aan instanties die tijdens crisissituaties belast zijn met beslissingsbevoegdheden. Het kan hen een algemeen beeld geven van hetgeen er tijdens een crisissituatie van hen gevraagd wordt, alsook van het belang van die activiteiten die in het kader van crisismanagement ondernomen moeten worden op het gebied van de informatievoorziening.



1 WAT WE ONDER EEN CRISIS VERSTAAN

Het woord crisis is afkomstig van het Griekse woord *krinein*, dat zoveel betekent als: ‘beslissingen nemen’. Het woord verwijst naar een beslissende fase in een reeks van gebeurtenissen en het werd oorspronkelijk dan ook dikwijls gebruikt om die fase in het verloop van een ziekte te beschrijven die voor de zieke een beslissende wending ten goede of ten kwade betekende.

Het is vrijwel onmogelijk om elk aspect van een crisis in één enkele definitie daarvan te vangen. Waar we het hier echter over hebben, zijn situaties die het probleemoplossend vermogen van een maatschappij zwaar op de proef stellen, die de maatschappelijke controlesystemen dreigen te verscheuren, en die daardoor het dagelijks leven van een groot aantal mensen volledig kunnen verwoesten.

Het soort crisis waarop we ons hier trachten voor te bereiden, zou bijvoorbeeld een overstroming kunnen zijn, een stroomstoring, een gaslek, een aanrijding of een scheepsramp, of het vrijkomen van radioactieve stoffen. Het zou ook een situatie kunnen zijn die opzettelijk gecreëerd wordt door een (terroristische) groepering, door sabotage, door een boycot, of door de activiteiten van computerhackers. Een crisissituatie kan ook het gevolg zijn van wangedrag, van fraude of van veranderende waarden en gedragspatronen.

Crises worden gewoonlijk gekenmerkt door het feit dat zij zich plotseling voordoen, dat er tal van verschillende actoren bij betrokken zijn, dat de betrokkenen onder enorme tijdsdruk beslissingen moeten nemen, dat er een toestand van grote onzekerheid ontstaat – en dat de media er enerzijds zelf bij betrokken zijn, maar er tegelijkertijd ook over berichten.

DE CRISIS VANUIT VERSCHILLENDE PERSPECTIEVEN BEZIEN

Het is belangrijk de volgende punten – en dat zijn de belangrijkste componenten van het crisisbegrip – goed tot zich te laten doordringen en met het oog daarop voorbereidingen te treffen:

Een onverwachte gebeurtenis

- die een **bedreiging of een uitdaging** vormt;
- die **potentieel schade** kan aanrichten;
- die **onmiddellijk en snel handelen** vereist;
- die het **crisismanagement slechts in beperkte mate onder controle heeft**;
- die mogelijk **onvoorspelbare effecten en gevolgen** kan hebben;
- en die ongetwijfeld de **belangstelling van het algemene publiek en van de media zal trekken**.

Wanneer een crisis in de eerste plaats gedefinieerd wordt vanuit een gezichtspunt van de informatieverstrekking aan de media, is het belangrijk met de volgende aspecten rekening te houden:

- Er staat **iets belangrijks** op het spel;
- De zaak zal **bij het grote publiek bekend** worden;
- Het **gaat** het algemene publiek **aan**;
- Het speelt zich **geografisch en cultureel in de directe omgeving** af;
- **Iemand is “schuldig”**.

Voor sommige mensen brengt een ernstige crisis dikwijls existentiële problemen met zich mee, die o.a. in de volgende verschijnselen kunnen resulteren:

- sterke persoonlijke emoties;
- het **zelfbeeld** wordt op zijn kop gezet;
- het wordt duidelijk welke **waarden** andere mensen erop nahouden.

HET IS BELANGRIJK HET INITIATIEF TE NEMEN

Geheel afgezien van het risico dat mensen lichamelijk letsel kunnen oplopen, vormt een crisis tegelijkertijd ook steeds een bedreiging voor de geloofwaardigheid van de persoon en van de organisatie. Vandaar dat een crisis ook een beroep doet op het vertrouwen van dat individu of die organisatie, en dat zij dat vertrouwen op de proef stelt.

Om die reden is het bij het opzetten van plannen voor crisisbestrijding niet voldoende om terug te kijken op eerdere ervaringen of om eenvoudig passief met materiële maatregelen en voorzieningen te reageren op bepaalde reeksen van gebeurtenissen. Veel belangrijker is het om te proberen creatief te zijn in het voorspellen van toekomstige gebeurtenissen en erop voorbereid te zijn daar op een actieve manier mentaal op in te spelen.

Crisismanagement is in belangrijke mate een kwestie van het omgaan met psychologische problemen en van het vermogen bepaalde dingen in de goede volgorde te doen. Daarom heeft het alles te maken met een goede mentale instelling en een goed doordachte aanpak, die dan vervolgens gecombineerd moeten worden met de meer materieelgerichte activiteiten.

Vooruitzien bij de planning en het treffen van voorbereidingen zijn dus een vereiste om tijdens een crisis adequaat te kunnen optreden.

- **Wees pro-actief**, niet alleen maar reactief;
- **Bepaal** wat er gedaan moeten worden, en doe die dingen op de juiste manier;
- **Richt** voor het geven van leiding en het nemen van beslissingen **een team op** dat snel maar vooral ook helder denkt en rationeel opereert;
- Zorg ervoor **inzicht te krijgen** in de lange- en kortetermijnwaarden;
- **Ontwikkel het vermogen** om voor het verstrekken van adviezen en het nemen van beslissingen de juiste deskundigen in te schakelen;
- **Zorg voor een duidelijke informatievoorziening** aan uw eigen medewerkers, het algemene publiek, managers en de media;
- **Wees eerlijk** over wat er gebeurt en over dingen die u niet weet of niet kunt weten;
- **Houd er rekening mee** dat de media onder moeilijke omstandigheden hun werk moeten doen;

- **Maak gebruik** van human resources en van materiële hulpbronnen om een optimaal resultaat te bereiken;
- **Zorg ervoor** met de juiste dingen bezig te zijn, ook als de lichamelijke en geestelijke druk groot is;
- **Werk samen** – en zoek ook de samenwerking – met andere organisaties dan die van uzelf;
- **Zorg** voor uzelf en voor andere mensen, zodat de mensen en de organisatie niet uitgeput raken.

Men zou kunnen zeggen dat crisismanagement plaatsvindt tijdens de fasen van preventie en voorbereiding, tijdens de acute noodtoestand zelf, èn tijdens de herstelperiode na de crisis. De mensen die bij nationale of internationale crises betrokken zijn geweest, zijn het hierover unaniem eens: doelmatige communicatie tijdens een crisis is gebaseerd op een omvattend pakket van inzichtelijke preventieve en voorbereidende maatregelen, zoals bijvoorbeeld: de opleiding van medewerkers, de mate van training en oefening, een adequate inzet en afstemming van middelen op het gebied van de communicatietechnologie, en voorlichters die al vóór de crisis een efficiënt functionerend netwerk hebben opgebouwd.

DE CRISIS DIE WORDT WAARGENOMEN, IS DE ECHTE CRISIS

Het is van vitaal belang dat het crisismanagement tijdens een crisis onderkent dat datgene wat de buitenwereld waarneemt, de werkelijkheid is en dat het team, vanuit dit vertrekpunt, zich bekommert om de angsten, vragen en zorgen van de mensen. Het team moet, met andere woorden, niet vanuit het eigen perspectief opereren, maar vanuit dat van de betrokkenen.

Wanneer mensen menen dat zij in gevaar verkeren, heeft het niet zoveel zin wanneer een autoriteit die met de zaak 'belast' is, verklaart dat dit niet het geval is. Wat nodig is, zijn een duidelijk optreden en heldere informatie vanuit verschillende, volledig onafhankelijke en geloofwaardige bronnen, meestal bronnen uit de onmiddellijke omgeving van het individu zelf.

Dat lijkt misschien eenvoudig, maar het is juist op dit punt dat het management dikwijls te kort schiet, omdat het het probleem benadert op basis van de feiten waarover het team beschikt, en niet vanuit de indrukken en waarnemingen van de mensen. De informatievoorziening moet daarom gebaseerd zijn op datgene wat de mensen vanuit hun gezichtspunt willen weten, en niet in de eerste plaats op datgene wat de gezagsdragers wensen te zeggen.

Het is belangrijk te begrijpen dat het gevoel dat men gevaar loopt en bedreigd wordt, aan verschuivingen onderhevig is, die afhankelijk zijn van de mate van:

- **Vrijwilligheid.** Risico's die men vrijwillig aanvaardt, worden gemakkelijker geaccepteerd dan risico's waaraan men door anderen wordt blootgesteld;
- **Controle.** Wanneer het individu zelf "achter de stuurknoppen zit", wordt het risico (maar wellicht niet het gevaar) als minder groot beschouwd dan wanneer de verantwoordelijkheid bij een of andere autoriteit berust;
- **Vertrouwdheid.** Buitenissige, eigenaardige en onbegrijpelijke technologieën roepen sterkere emoties op dan risico's waarmee we (in huis, in de auto enz.) vertrouwd zijn;
- **Tijd en ruimte.** We zijn geneigd vooral te reageren op gevaren die zich dicht bij huis voordoen.

COMMUNICATIE IN CRISISSITUATIES

Communicatie in crisissituaties kan worden omschreven als de uitwisseling van informatie zoals die voor, tijdens en na een crisis plaatsvindt binnen en tussen bevoegde instanties, organisaties, de media en belangstellende individuen en groepen.

Tijdens een crisis spelen drie aspecten een belangrijke rol: de eigenlijke crisis, de wijze waarop bevoegde instanties en organisaties de crisis aanpakken, en het beeld dat mensen zich van de crisis vormen. De grootste problemen ontstaan meestal niet als gevolg van de eigenlijke noodsituatie zelf, maar door de mate waarin verschillende actoren die situatie aanpakken – en soms juist verkeerd, bijvoorbeeld doordat zij slecht zijn voorbereid, over te weinig kennis beschikken over wat er is gebeurd, of doordat zij niet goed begrijpen wat er van hen in hun nieuwe rol of functie verwacht wordt.

Iedere betrokkene heeft zijn/haar eigen opvatting over de vraag of er werkelijk sprake is van een crisis, over de omvang van de crisis, over de aard daarvan en over de gevolgen die zij voor het individu en de organisatie heeft. Tijdens een crisis komt iedereen in een positie te verkeren waarin hij/zij beslissingen moet nemen. De bevoegde instanties moeten daarom goed weten wat de rol van de verschillende personen is en zij moeten een duidelijke beeld en voldoende kennis hebben van de verschillende processen en situaties die zich voordoen.

Bij een crisis is altijd een aanzienlijk aantal personen betrokken: de direct getroffen en hun verwanten, instanties en organisaties, lokale, landelijke en buitenlandse media, en vrijwilligers. De crisis zal de aandacht van veel mensen trekken en bij velen een gevoel van betrokkenheid oproepen, maar zij zal ook aanleiding geven tot nieuwsgierigheid. Daarom moet het crisismanagementteam niet alleen zorgen voor een goede informatievoorziening aan de verschillende belanghebbende partijen, maar dient het bijvoorbeeld ook wellicht geheel nieuwe procedures te ontwikkelen om Vips te ontvangen en nieuwsgierigen weg te houden van het crisisgebied.

DE MEDIA VERVULLEN EEN CRUCIALE ROL

Een van de meest kenmerkende eigenschappen van een crisis is dat zich zeer snel een intense behoefte ontwikkelt aan informatie. Daarbij gaat het om informatie over de wijze waarop de crisissituatie wordt aangepakt, om het verstrekken van telkens nieuwe, actuele informatie, om het geven van adviezen en het bieden van begeleiding, en om talloze vragen. Maar ook gaat het om het ontzenuwen van spookverhalen en geruchten en om het toelichten van beslissingen – en dat alles moet bovendien allemaal tegelijkertijd gebeuren.

De overstelpende hoeveelheid informatie die moet worden uitgewisseld, leidt er dikwijls toe dat verscheidene informatiekkanalen overbelast raken.

Het beeld dat verschillende belanghebbende partijen zich van een crisis vormen, wordt in belangrijke mate door de media gecreëerd. Het zijn de media die beslissen of zij aandacht aan de crisis zullen besteden, hoe zij die zullen beschrijven en op welke manier verschillende maatregelen en activiteiten zullen worden gepresenteerd.

De autoriteiten moeten ervan uitgaan dat het beeld dat van de crisis gegeven wordt, even reëel is als de crisis zelf, en dat een gebrekkige beeldvorming ertoe kan leiden dat de feitelijke crisis zich nog uitbreidt, een andere vorm aanneemt of zich in een andere richting ontwikkelt. Daarom moeten de crisis en het beeld daarvan tijdens een crisis tegelijkertijd en parallel aan elkaar worden aangepakt.

DE ONDERLIGGENDE BENADERING

Een succesvolle communicatie tijdens crisissituaties is slechts mogelijk wanneer er reeds van tevoren een professioneel gerunde informatievoorziening is opgezet. Dat betekent onder meer dat de betrokken instanties een voorlichtingsbeleid voeren waarin de onderliggende benadering van de organisatie is uiteengezet en waarin bijvoorbeeld ook is aangegeven dat openheid, snelheid, beschikbaarheid en toegankelijkheid, geloofwaardigheid e.d. vereist zijn, dat er pro-actief – en niet louter reactief – moet worden opgetreden, en waarin de overtuiging is vastgelegd dat de wijze van optreden gebaseerd moet zijn op een goede planning, samenwerking met anderen, en dat er een voortdurende evaluatie moet plaatsvinden. Ook is het noodzakelijk dat men de beschikking heeft over verschillende technische hulpmiddelen om informatie te kunnen verspreiden en ontvangen (telefoon, fax, IT, enz.)

De wereld om ons heen wordt gekenmerkt door een enorme en snelgroeiende hoeveelheid informatie, door een hevige concurrentiestrijd om aandacht te krijgen, en door informatie die onvoorstelbaar snel en vierentwintig uur per dag wordt doorgegeven, veelal onafhankelijk van tijd en plaats. De mensen hebben toegang tot nieuwe mediasystemen en ontwikkelen daardoor nieuwe mediagewoonten, bijvoorbeeld doordat zij via internet of andere buitenlandse media het internationale nieuws heel nauwgezet volgen.

Het is daarom van steeds groter belang dat instanties een systematische methode van analyseren ontwikkelen die hen in staat stelt de ontwikkelingen in de wereld voortdurend te volgen en verschillende gebeurtenissen en daarbij betrokken personen in het oog te houden. De culturele diversiteit en internationale uitwisseling brengen ook met zich mee dat een voorlichtingsdienst vandaag de dag ook over een multiculturele competentie dient te beschikken. Het behoort tegenwoordig dan ook tot de belangrijkste taken van de professionele voorlichter dat hij informatie verzamelt, bijeenbrengt, evalueert, en daarover aan het management rapporteert, bijvoorbeeld over veranderingen die zich in de wereld buiten de organisatie afspelen en waarmee tijdens de uitvoering en planning van de werkzaamheden rekening moet worden gehouden.

De wijze waarop de desbetreffende instantie met verschillende belanghebbende partijen communiceert, moet vooral afgestemd zijn op de ontvanger van de informatie. Het zijn de wensen en verwachtingen van de individuele ontvanger, de specifieke situatie en de conventies in de omgang met de media, die

gezaamenlijk bepalen welke informatie verstrekt dient te worden. Dat geldt niet alleen voor alle informatie die burgers, groepen, organisaties en bedrijven willen hebben of die zij verzamelen of gebruiken, maar ook voor de kanalen waarvan zij zich bedienen en voor de manier waarop zij bepalen welke informatie zij geloofwaardig achten en die zij vanwege het belang ervan willen bewaren.

Deze dialoog met verschillende ontvangers van informatie vereist dat de betrokken instantie op een eerlijke manier duidelijk maakt wat haar uitgangspunten, haar waarden en intenties zijn. Zij moet zich actief inspannen om ervoor te zorgen dat zij een hoge mate van geloofwaardigheid bereikt en handhaaft – want geloofwaardigheid is de allerbelangrijkste factor bij communicatie in crisissituaties.

De ontvangers maken een inschatting van de geloofwaardigheid van instanties op basis van vier fundamentele aspecten:

- **de mate van openheid en eerlijkheid;**
- **de deskundigheid van de organisatie;**
- **de redelijkheid van haar optreden;**
- **de mate waarin zij blijkt geeft van medeleven met betrokkenen.**

De voorlichter gaat bij de analyse, planning, uitvoering en evaluatie van zijn activiteiten uit van het raamwerk dat bepaald wordt door de strategische doelstellingen, overwegingen en beslissingen van de bevoegde instantie.

De voorlichter dient ook altijd rekening te houden met de ethische en morele consequenties van verschillende activiteiten.

Dus: Hoe moet een informatievoorziening worden opgebouwd nog vóórdat een crisis zich aandient, enz? Wat is een succesvolle aanpak als het gaat om communicatie tijdens een crisis? Wat moeten de instanties doen voordat de noodsituatie zich voordoet? Hoe dienen zij tijdens de crisis te handelen en hoe zouden zij gebruik moeten maken van eerder opgedane ervaringen? Dit zijn de vragen die in dit handboek centraal staan.

2 VOORBEREID ZIJN

Hoe goed de communicatie tijdens een echte crisis verloopt, hangt af van de vraag hoe goed een instantie zichzelf van te voren op een crisis heeft voorbereid en van de mate van geloofwaardigheid die zij geniet. Daarom is een groot deel van dit handboek vooral gewijd aan een beschrijving van de manier waarop instanties een structuur kunnen opbouwen, een groter bewustzijn kunnen ontwikkelen van mogelijke crises en de manier waarop die bestreden kunnen worden. Bovendien zal worden beschreven hoe zij, als onderdeel van hun planning, rekening kunnen houden met het soort problemen dat zich tijdens een crisis gewoonlijk voordoet.

Wanneer zich een crisissituatie aandient, moeten de instanties niet alleen snel handelen, maar moeten zij ook op een systematische en consistente manier omgaan met de enorme hoeveelheid informatie die geproduceerd wordt, en moeten zij systemen ontwikkelen die hen in staat stellen hun boodschap naar buiten uit te dragen en tegelijkertijd informatie van buitenaf te verzamelen.

Wanneer de crisis eenmaal achter de rug is, is het van vitaal belang dat zij niet alleen lering trekken uit de opgedane ervaringen, maar dat zij ook – en dat is het aspect dat echt moeilijk is – datgene wat zij geleerd hebben, vertalen in nieuwe procedures, plannen en oefeningen.

Instanties en interne organisaties zouden zo moeten zijn toegerust dat zij steeds alert zijn op de mogelijkheid dat zich een crisis voordoet en dat zij weten hoe zij dan moeten handelen. Wanneer zich een crisis voordoet, heeft iedere betrokkene de neiging zelf beslissingen te gaan nemen, en daarom is het van essentieel belang dat er duidelijke richtlijnen worden opgesteld ten aanzien van de maatregelen die getroffen moeten worden en van de hulpbronnen en – middelen waarin voorzien moet zijn voordat we echt met een crisis te maken krijgen.

Het is nodig dat er een speciale afdeling Voorlichting in het leven wordt geroepen die kan zorgen voor een overzicht van de situatie en die kan garanderen dat er sprake zal zijn van een goede samenwerking en een doelmatig optreden. Een dergelijke afdeling heeft vier hoofdtaken, t.w.:

- Het **analyseren** van de behoefte aan informatie en van de hoeveelheid informatie die verstrekt moet worden;
- Het verlenen van **assistentie** bij de strategische beoordeling van de situatie en bij het nemen van beslissingen;
- Het **produceren** van informatie;
- Het **ontvangen** en verspreiden van informatie, zowel intern als naar buiten toe.

De taken van de afdeling Voorlichting zijn zeer omvangrijk en lopen sterk uiteen. De manier waarop de afdeling Voorlichting precies gestructureerd en georganiseerd is, kan natuurlijk sterk variëren, afhankelijk van de totale omvang van de operaties en van de hulpmiddelen die daarbij worden ingezet. Het aantal medewerkers binnen een dergelijke afdeling is natuurlijk afhankelijk van de aard en de omvang van de crisis en van de beschikbaarheid van personeel. Het is niet onrealistisch ervan uit te gaan dat verschillende van de hieronder beschreven functies tijdelijk door één en dezelfde persoon zullen worden vervuld. Het is echter van belang dat intern gesproken wordt over de vereiste randvoorwaarden en over het bereik en de omvang van de werkzaamheden.

Geloofwaardigheid kan in een crisissituatie een absoluut doorslaggevende factor zijn. Daarom zou bij de werkzaamheden die ertoe moeten leiden dat de instantie goed op een crisis is voorbereid, voorrang gegeven moeten worden aan het tot stand brengen van een hoge mate van geloofwaardigheid.

Deze brochure zal op systematische wijze een overzicht geven van alle aspecten waaraan bij een goede voorbereiding op eventuele crises aandacht besteed moet worden, en zij zal concrete voorstellen aanreiken voor de opzet, organisatie en planning van de afdeling Voorlichting.

WAAKZAAMHEID MET HET OOG OP EEN MOGELIJKE CRISIS

Het crisisbestrijdingsteam dient actief, in woord en daad, ondersteuning te bieden bij de werkzaamheden ter voorbereiding op een mogelijke crisis. Dat kan betekenen dat er fondsen worden vrijgemaakt, dat het team participeert in projectgroepen, dat in verschillende gremia de noodzaak van een goede planning wordt benadrukt, en dat er wordt deelgenomen aan de verschillende oefeningen die worden gehouden.

Alle binnen de organisatie voorhanden expertise moet worden gebundeld om een doelmatige samenwerking mogelijk te maken. Dat is vooral van belang wanneer het gaat om de mensen die verantwoordelijk zijn voor de planning met het oog op een crisis, zoals degenen die in noodsituaties als coördinator optreden en de mensen die belast zijn met de voorlichting.

Een hoge mate van waakzaamheid met het oog op mogelijke noodsituaties vereist onder andere dat er binnen de eigen organisatie van de bevoegde instantie voortdurend aandacht wordt besteed aan crisisbestrijding, zodat iedereen, op welk terrein hij of zij ook werkzaam is, goed op de hoogte is.

Een crisis betekent dikwijls dat de gebruikelijke hiërarchische besluitvormingsstructuren niet goed kunnen functioneren omdat zij meestal te tijdrovend en bureaucratisch zijn, zodat het onder normale omstandigheden ontwikkelde systeem van regels moet worden vereenvoudigd. De ervaringen die in deze situaties zijn opgedaan, moeten worden vertaald in een groter bewustzijn bij managers en andere medewerkers, zodat iedereen die bij een crisissituatie betrokken is, in staat is op flexibele wijze toe te werken naar een gemeenschappelijk doel, te improviseren en iedere gedachte aan het verwerven van persoonlijk prestige van zich af te zetten.

WAAKZAAMHEID MET HET OOG OP MOGELIJKE CRISISSITUATIES VEREIST INTERNE ONDERSTEUNING

Bij het opzetten van een ondersteuningsbasis binnen een organisatie is het erg belangrijk dat het management en de afdeling Voorlichting uitgaan van dezelfde, gemeenschappelijke basisprincipes ten aanzien van de voordelen die een goede informatievoorziening tijdens een crisis voor de organisatie heeft.

Deze principes kunnen bijvoorbeeld betrekking hebben op de behoefte aan externe deskundigheid, op het definiëren van relevante informatiedoelstellingen en de manier waarop de verwezenlijking daarvan moet worden gemeten, en op de noodzaak om de gevolgen te overzien en te begrijpen van de wijze waarop

de media het nieuws beoordelen en overbrengen. Activiteiten op het gebied van de informatieverstrekking vormen een belangrijke strategische grondslag voor ieder aspect van de operaties en daarom moet ervoor gewaakt worden dat zij niet tot een restpost op de begroting worden.

De doelstellingen van de activiteiten op het gebied van de informatieverstrekking moeten terdege geïntegreerd zijn met de algemene doelstellingen van lagere instanties. Zowel deze doelstellingen als de geplande activiteiten moeten onderdeel uitmaken van een speciaal communicatieplan voor crisissituaties. De informatiefunctie moet vertegenwoordigd zijn op de hoogste niveaus binnen de desbetreffende instantie.

Het is voor elke instantie vrijwel onmogelijk een goede strategische inschatting te maken van de manier waarop het beeld dat van de crisis ontstaat, beïnvloed kan worden, indien het hoofd van de afdeling voorlichting geen deel uitmaakt van het crisisbestrijdingsteam.

COMMUNICATIE IN CRISISSITUATIES

De kwaliteit van het dagelijks contact met de buitenwereld is van cruciaal belang als het erom gaat vast te stellen hoe goed de voorlichtingsafdeling tijdens een crisis op haar taak berekend is. In de eerste plaats moet de afdeling beschikken over een systematische en permanent uitgevoerde analyse van de buitenwereld, en in de tweede plaats moet de desbetreffende instantie zich tot het uiterste inspannen om een netwerk te creëren dat iedereen omvat die mogelijk anderszins bij verschillende soorten noodsituaties betrokken zou kunnen zijn. De organisatie moet ook beschikken over een toereikende en flexibele capaciteit op het gebied van communicatietechnologieën, die in geval van een crisis bovendien snel uitgebreid moet kunnen worden.

EXTERNE ANALYSES ZORGEN ERVOOR DAT ER VROEGTIJDIG GEWAARSCHUWD WORDT

Een externe analyse vervult een aantal functies. Zij geeft de desbetreffende instantie niet alleen de gelegenheid om reeds in een vroeg stadium waarschuwingssignalen op te vangen, maar zij zorgt er tevens voor dat de instantie zich bewust is van feiten, principes, meningen en de wijze van optreden van externe partijen, die wellicht aanpassingen van de kant van de instantie noodzakelijk maken.

Daarnaast kunnen bijvoorbeeld nieuwe partijen op het toneel zijn verschenen, terwijl andere juist hun activiteiten hebben gereduceerd. Journalisten kunnen zijn overgestapt op een andere wijze van werken, bijvoorbeeld als gevolg van de invoering van nieuwe technologieën of vanwege het feit dat zich onder het publiek steeds meer uiteenlopende vormen van omgang met de media ontwikkelen.

En in de derde plaats leveren externe analyses dikwijls het materiaal op basis waarvan vervolgens meer specifiek gericht onderzoek kan worden verricht naar bepaalde thema's en waaruit kan worden afgeleid hoe zulke kwesties over een langere periode door een reeks van partijen, zoals bijvoorbeeld liefdadigheidsinstellingen of onderzoekers aan universiteiten en instellingen voor hoger onderwijs, zullen worden ontvangen en behandeld.

NETWERKEN VAN EXTRA DESKUNDIGEN

Bij een netwerk gaat het om het opbouwen van kennis over en vertrouwen tussen verschillende belangrijke partijen waarmee de voorlichtingsafdeling tijdens een crisis moet samenwerken.

Het netwerk is vooral noodzakelijk bij contacten met andere instanties en organisaties. De partijen moeten met elkaar overleggen over de toewijzing van taken, verantwoordelijkheden en rollen, over het afbakenen van ieders terrein, en over veranderingen in taalgebruik en terminologie. Er zal gediscussieerd moeten worden over de voorzieningen die getroffen moeten worden om op het gebied van telecommunicatie en gegevensverwerking tot een goede samenwerking te kunnen komen, alsook over de basisprincipes die het uitgangspunt vormen voor de respectieve instanties en hun voorlichtingsactiviteiten, bijvoorbeeld over de mate van openheid ten opzichte van de buitenwereld.

Dit netwerk zou zowel horizontale contacten moeten omvatten, bijvoorbeeld tussen plaatselijke overheden, alsook verticale contacten, bijvoorbeeld tussen een plaatselijke overheid en instellingen van de landelijke overheid. Het netwerk dient tijdens een crisis geactiveerd te worden, zodat iedereen die informatie nodig heeft ook in *real time* dezelfde informatie krijgt en er overleg tussen de verschillende partijen kan plaatsvinden voordat de informatie aan de media wordt vrijgegeven.

De voorlichtingsafdeling dient ook te beschikken over een netwerk van toeleveranciers, bijvoorbeeld fotografen, drukkers, transportbedrijven, werkgroepen, tolken en vertalers, enz. Zij zal ook haar eigen

personeel moeten hebben om telefooncentrales, schakelposten en informatiedesks te bemensen, en externe call-centers die voor enige ontlasting kunnen zorgen wanneer de telefooncentrales en informatiedesks onder abnormaal grote druk staan.

Ook bestaat er behoefte aan een netwerk waaruit de voorlichtingsafdeling medewerkers kan rekruteren ten behoeve van verschillende eenheden of functies die tijdens een crisis versterkt moeten worden (zoals de eenheid die moet zorgen voor analyses). Dat netwerk zou moeten bestaan uit verschillende soorten mensen, zoals voorlichters of PR-medewerkers van grote bedrijven, journalisten, wetenschappelijk onderzoekers, deskundigen op het gebied van internationale betrekkingen, medewerkers van de eigen organisatie die over specifieke vaardigheden beschikken, terwijl er mogelijk ook overeenkomsten of contracten gesloten moeten worden met medewerkers van vrijwilligersorganisaties.

VOORAF AANGELEGDE GEGEVENSBESTANDEN

De verantwoordelijke instantie zou reeds vooraf een aantal gegevensbestanden moeten aanleggen waarvan gebruik kan worden gemaakt bij het zoeken van gespecialiseerd personeel (zoals tolken) of bij het distribueren van informatie naar bijzondere groepen (bijv. werknemers, familieleden).

De gegevensbestanden zouden zodanig opgezet moeten worden dat ze heel snel gebruikt kunnen worden om via fax, intranet, e-mail, folders of brieven informatie te verspreiden. Een algemeen vereiste – ongeacht de zaak waarop het gegevensbestand betrekking heeft en ook ongeacht het kanaal dat gebruikt wordt om de informatie daaruit te verspreiden – is dat de informatie snel kan worden gedistribueerd – en in sommige gevallen: héél snel.

Voorbeelden van gegevensbestanden:

- **Toeleveranciers**, zoals fotografen, kunstenaars, drukkers, bezorgdiensten;
- **Werknemers**: het totale personeelsbestand en werknemers onderverdeeld in subgroepen;
- **Familieleden van werknemers**;
- De **media** en bepaalde sectoren daarvan, zoals lokale, regionale, nationale en internationale media;
- **Nieuwsmedia op het internet**;

- **Instanties en organisaties**, en belangrijke personen daarbinnen;
- **Internationale contacten**;
- **Tolken**;
- **Oproepkrachten**.

Bedenk dat een bestand of register steeds ‘vers’ moet zijn. Zulke bestanden werken alleen wanneer er procedures bestaan om ze voortdurend te actualiseren en ervoor te zorgen dat ze up-to-date zijn. Houdt ook rekening met de wetgeving inzake het aanleggen van bestanden met persoonlijke gegevens. Het uitbesteden van het aanleggen en bijhouden van dergelijke bestanden aan gespecialiseerde bedrijven is eveneens te overwegen.

De bevoegde instantie zou gebruik moeten maken van de distributiekkanalen die vandaag de dag al bestaan en gebruikt worden. Websites kunnen een doeltreffend middel zijn om informatie onder een groot publiek te verspreiden.

VAARDIGHEID IN HET OMGAAN MET COMMUNICATIETECHNOLOGIEËN

Om tijdens een crisis een dialoog met de buitenwereld te kunnen voeren en onderhouden, moeten de instanties het gebied van de communicatietechnologie een capaciteit hebben opgebouwd die hen in staat stelt de enorme stroom telefoontjes en de vele andere contacten te verwerken die in heel korte tijd op gang kunnen komen.

De afdeling Voorlichting moet kunnen beschikken over vakbekwame medewerkers die er verantwoordelijk voor zijn dat de systemen voor communicatietechnologie ook echt werken. Dat betekent dat zij enerzijds in staat moeten zijn de systemen te bedienen waarvoor de afdeling zelf verantwoordelijk is, zoals computers, faxapparaten, telefooncentrales, maar dat zij ook over het vermogen moeten beschikken om andere partijen op het desbetreffende terrein te raadplegen en dienstverleningscontracten af te sluiten met ICT-ondernemingen, internet-providers, call-centers, enz.

Deze technische systemen zouden over een zeer aanzienlijke capaciteit moeten beschikken. Ook is het een vereiste dat men toegang heeft tot verschillende alternatieve krachtbronnen, noodgeneratoren e.d. De

instanties dienen zowel met het oog op de massadistributie van informatie als op de verspreiding van berichten die slechts voor enkele ontvangers bestemd zijn, over adequate kanalen te beschikken.

Zelfs als op een groot aantal vragen hetzelfde antwoord gegeven moet worden, zal er tegelijkertijd bij bepaalde individuen of groepen ook steeds behoefte bestaan aan heel specifieke informatie.

Ook moeten er kanalen tot stand worden gebracht die onafhankelijk zijn van tijd en van plaatselijke omstandigheden, alsmede systemen die rekening houden met ontvangers voor wie vanwege een fysieke of psychische handicap specifieke eisen gelden.

GELOOFWAARDIGHEID

De belangrijkste voorwaarde voor een succesvolle aanpak van een crisissituatie is dat de desbetreffende instantie zich reeds een hoge mate van geloofwaardigheid heeft verworven nog voordat zij bij de crisis betrokken raakt. Als aan die voorwaarde niet is voldaan, zullen de analyse, de beoordeling, de beslissingen en aanbevelingen van de desbetreffende instantie niet voldoende serieus worden genomen wanneer individuen, groepen, organisaties en ondernemingen, verenigingen en de media beslissingen moeten nemen.

Wat moet een gezaghebbende instantie daarom doen om in de ogen van de buitenwereld geloofwaardig te zijn?

Geloofwaardigheid is steeds opgebouwd uit vier componenten: *openheid, deskundigheid, eerlijkheid en medegevoel*.

1. **Openheid** betekent dat de instantie feiten, haar knowhow en bronnen, alsook haar eigen overwegingen openlijk presenteert en, onder andere, dat zij eerlijk is over de belangen die de instantie op grond van haar taakstelling dient te behartigen. Zij moet bereid zijn in dialoog te treden met de buitenwereld en zich te bekommeren om nieuwe problemen die zich aandienen;
2. **Deskundigheid (in-house)** betekent onder andere dat de buitenwereld kan terugkijken op eerdere positieve ervaringen die werden opgedaan bij verschillende activiteiten die door de instantie zijn ondernomen. Dat vooronderstelt dat de desbetreffende instantie over werkelijke deskundigheid beschikt en dat datgene wat de instantie zegt, heel nauw aansluit bij datgene wat zij doet;

3. **De instantie wordt als eerlijk beschouwd** wanneer zij zowel positieve als negatieve aspecten van haar optreden durft te bespreken, en wanneer zij bereid is te accepteren dat er ook andere oordelen en principes bestaan. Ook dient de instantie zeer openhartig te zijn over de wijze waarop haar beslissingen tot stand zijn gekomen;
4. **Medegevoel: voor mensen die als gevolg van een ongeluk, een ramp, criminaliteit enz. in een crisissituatie terecht zijn gekomen, is het belangrijk** dat de medewerkers van de bevoegde instantie gezien worden als mensen die de ernst van de situatie voor de getroffen en echt willen begrijpen, die zich daar echt in willen verplaatsen en die blijk geven van hun medegevoel.

Een hoge graad van geloofwaardigheid wordt slechts bereikt wanneer met alle vier deze factoren rekening wordt gehouden. Als er werkelijk sprake is van geloofwaardigheid, dan zal de desbetreffende instantie, wanneer een crisis zich eenmaal voordoet, ook kunnen beschikken over een aanzienlijke handelingsvrijheid. Maar zij moet wel snél handelen.

HET OPBOUWEN VAN GELOOFWAARDIGHEID

De volgende lijst van factoren die bijdragen aan geloofwaardigheid, kan nuttige diensten bewijzen bij de training van medewerkers met het oog op crisisbestrijding.

- **Deskundigheid en knowhow:** Een combinatie van theoretische kennis en ervaringsdeskundigheid is uiterst waardevol;
- **Karakter** is een dynamische factor die verschillende aspecten omvat die we normaal gesproken hoger waarderen dan sommige andere aspecten: eerlijkheid en billijkheid, bijvoorbeeld. De meeste mensen willen, voor zover dat mogelijk is, de waarheid horen, ook als die onaangenaam kan zijn. Niemand wenst informatie te krijgen van mensen die opzettelijk liegen. Toch moeten we steeds oog hebben voor het feit dat bepaalde informatie geheim gehouden dient te worden en slechts binnen een beperkte kring bekend mag zijn. Een ander aspect van ‘karakter’ is dan ook wat we persoonlijke integriteit zouden kunnen noemen, d.w.z. de karaktersterkte om verleidelijke druk van verschillende aard te weerstaan, zoals steekpenningen of andere vormen van persoonlijk gewin;

- **Extroverte eigenschappen zijn belangrijk.** Zoals de bereidheid en het vermogen om te communiceren, openheid te betrachten, open te staan voor argumenten en opvattingen, en actief informatie op te sporen en niet slechts te reageren op informatie die ontvangen wordt;
- **Een vierde factor heeft te maken met professionaliteit.** Dit betekent dat u op een evenwichtige manier aandacht aan uw taken schenkt en zich daarop concentreert. Het betekent ook: weten wat er gebeurt en, via de organisatie van de interne en externe knowhow, steeds weten wat belangrijk is. Een ander aspect van professionaliteit is dat er in wat u doet een duidelijke structuur, een patroon te herkennen valt, dat er sprake is van een *storyboard*, een patroon bij het nemen van beslissingen, en dat uw optreden over een bepaalde periode consistent is, d.w.z. dat u echt de goede beslissingen neemt die ook een breed democratisch draagvlak hebben, en dat u er zich van verzekert dat ze ook worden geïmplementeerd, zelfs als de beslissingen van tijd tot tijd op weerstand stuiten;
- **De vijfde factor hangt samen met de vorige en heeft te maken met de consistentie – en het vermijden van tegenstrijdigheden – in uw redeneringen, uw uitspraken en uw optreden.** Gebrek aan consistentie is een ergerniswekkende eigenschap en kan ook leiden tot wat wel “dubbele boodschappen” genoemd worden;
- **De zesde en laatste factor is dat u blijk geeft van een sociale gevoeligheid** en van medeleven met de mensen om u heen. Het is eenvoudig een kwestie van respect voor andere mensen en hun integriteit, van het tonen van medegevoel met mensen die een moeilijke periode doormaken, en van echte bekommernis om andere mensen, hun leven en hun activiteiten.

HET ORGANISEREN VAN EEN CRISISMANAGEMENTTEAM

Suggesties voor het opzetten van een basisstructuur voor een afdeling Voorlichting tijdens een crisissituatie:

MANAGEMENT

Een duidelijk daartoe aangewezen manager, die deel uitmaakt van het crisismanagementteam, dient leiding te geven aan de voorlichtingsactiviteiten. Deze persoon dient ervoor te zorgen dat er met

voorlichtingsaangelegenheden rekening wordt gehouden en dat de informatiestromen naar en vanuit de bevoegde instantie bevredigend verlopen. Het crisismanagementteam dient er tevens voor te zorgen dat de betekenis en rol van de voorlichtingsactiviteiten door alle betrokkenen goed worden begrepen.

ANALYSE-EENHEID

De analysegroep is een eenheid die niet rechtstreeks participeert in de operationele werkzaamheden, maar die daarentegen als primaire taak heeft het crisismanagementteam te assisteren door het de oorspronkelijke gegevens te bezorgen waarop het team zijn beslissingen baseert.

De groep is met name verantwoordelijk voor de inschatting van het soort informatie waaraan de verschillende partijen voor, tijdens en na een crisis behoefte hebben. Ieder individu, elk huishouden en iedere lokale, regionale en centrale instelling of organisatie wordt – ongeacht de sfeer of de eigendomsverhoudingen waarbinnen zij opereert en ongeacht de vraag wie er de leiding van heeft – geconfronteerd met de eigen, unieke situatie en heeft dan ook een geheel eigen, unieke behoefte aan informatie. De wijze waarop de verantwoordelijke instantie tijdens de crisis communiceert, dient daarom altijd gebaseerd te zijn op deze verschillende situaties waarin de ontvangers verkeren.

De groep dient het verloop der gebeurtenissen, de verschillende partijen en bijdragen, en ook het beeld dat bij het algemene publiek en de media van de crisissituatie bestaat, onophoudelijk te analyseren.

De aandacht moet bij deze analyses vooral gericht zijn op de manier waarop deze aspecten zich op langere termijn zullen ontwikkelen en op de inschatting van de gevolgen die deze ontwikkelingen voor de betrokken instantie zullen hebben.

De analysegroep zou tevens verantwoordelijk moeten zijn voor de naleving van de doelstellingen zoals die door de bevoegde instantie zijn opgesteld met het oog op de contacten met de buitenwereld. De instantie zou, bijvoorbeeld, moeten berekenen hoeveel van de mensen die opbellen een ingesprektoon te horen krijgen, hoe lang het duurt voordat zij verbinding krijgen, wat de gemiddelde duur van de gesprekken is, hoe groot het aantal gesprekken is en hoe dat aantal in het verloop van de dag varieert.

Inkomende gesprekken en de daarop gegeven antwoorden zouden in een databestand of op enigerlei andere wijze geregistreerd moeten worden. De meest gestelde vragen zouden bovendien geanalyseerd

moeten worden, en de telefonistes en andere betrokkenen zouden vervolgens voorzien moeten worden van die gegevens die hen in staat stellen deze vragen snel te beantwoorden (bijvoorbeeld via een spraakherkenningsfunctie).

Leden van de groep zouden zowel intern als extern aangeworven moeten worden. Voorlichters bij grote ondernemingen, professionele communicatieadviseurs, universitair onderzoekers en deskundigen op het gebied van internationale betrekkingen zijn allemaal mogelijk geschikte kandidaten.

PRODUCTIE-EENHEID

Het is ook van vitaal belang dat er een groep klaar staat om onmiddellijk te beginnen met het opstellen van verschillende soorten berichten en mededelingen aan interne en externe partijen.

Journalisten hebben wellicht behoefte aan achtergrondmateriaal, teksten, beelden, grafische voorstellingen en films die betrekking kunnen hebben op processen, verklaringen die door verantwoordelijken zijn afgelegd, statistische gegevens en lijsten met gegevens over de mogelijke gevolgen van de crisis.

Belanghebbende partijen hebben voortdurend behoefte aan informatie over de manier waarop de crisis zich ontwikkelt en aan antwoorden op de meest voor de hand liggende vragen, aan beschrijvingen van de situatie, aan adviezen en aanbevelingen, aan lijsten van organisaties die bijstand kunnen verlenen, enzovoorts.

Deze groep dient te kunnen beschikken over een breed scala aan vaardigheden en aan deskundigheid op het gebied van de interne productie van informatie of het snel leveren van een grote verscheidenheid aan producten, die vervolgens door een aantal verschillende kanalen gedistribueerd worden.

DE GROEP VOOR MEDIABETREKKINGEN

Het algemene doel van een mediagroep is dat zij voor de media fungeert als de aangewezen bron voor actuele en betrouwbare informatie over de crisis.

Een goede interactie met de media is in een crisissituatie van ongelooflijk groot belang. Daarom moet er onder “normale omstandigheden” een goede samenwerking met de media tot stand worden gebracht,

zodat de instanties reeds over goede persoonlijke contacten beschikken als en wanneer er iets mocht gebeuren.

De groep voor mediabetrekkingen heeft drie belangrijke taken:

1. Het de journalisten **mogelijk maken hun werk te doen**;
2. Het **actief overbrengen van de visie** van de bevoegde instanties op de crisis en op de wijze waarop deze zich ontwikkelt;
3. Het **analyseren** van de inhoud van de berichtgeving in de media.

1. HET DE JOURNALISTEN MOGELIJK MAKEN HUN WERK TE DOEN

Gebruik periodes waarin de omstandigheden normaal zijn om de journalisten te leren kennen die zich met uw arbeidsterrein bezighouden. Bedenk steeds dat journalisten in de eerste plaats uit zijn op *nieuws* en dat zij met andere journalisten wedijveren om als eerste verslag uit te brengen.

Maak basisinformatie reeds vooraf gereed

Tijdens een crisis hebben journalisten niet alleen behoefte aan nieuwsfeiten, maar ook aan elementaire achtergrondinformatie en feitenmateriaal. De media willen gegevens uit de echte bronnen, beschrijvingen van de operaties, richtlijnen en plannen, afsluitende begrotingen, functiebeschrijvingen, enz. Dit betekent dat de bevoegde instantie plannen, grafieken, foto's, video-opnames, overzichten e.d. reeds van tevoren gereed dient te hebben.

Deze algemene achtergrondinformatie moet gereed zijn voordat de crisis zich werkelijk aandient en zij zou op een zodanige manier moeten worden opgeslagen dat zij makkelijk toegankelijk en te bewerken is. Afgezien van de gangbare traditionele gedrukte en audiovisuele producten zou de bevoegde instantie ook een digitaal archief op internet kunnen aanleggen, waarvan de media dan gebruik kunnen maken om toegang te krijgen tot direct bruikbaar materiaal.

Als de desbetreffende instantie het aanleggen van een archief en het verspreiden van de informatie niet in eigen beheer wil uitvoeren, dan kan zij gebruikmaken van de diensten van gespecialiseerde bedrijven die

dergelijke diensten verlenen en die op contractbasis ingeschakeld kunnen worden om tijdens een crisissituatie assistentie te verlenen.

Het is belangrijk te weten hoe de media omgaan met nieuwsfeiten:

- **De boodschap** – het nieuws moet bij voorkeur gebracht worden onder een aansprekende kop;
- **De informatie onder de kop** is voornamelijk bedoeld om de belangstelling van het publiek te trekken en hen ertoe aan te sporen verder te lezen of te luisteren;
- **Beknopt**, eenvoudig taalgebruik;
- **Afbeeldingen, grafische voorstellingen** maken het makkelijker complexe informatie te verwerken;
- **Vergelijkingen** kunnen worden gebruikt om zaken te verduidelijken;
- Journalisten **proberen te voorspellen welke vragen bij het algemene publiek zullen rijzen** en zij zullen daar in hun berichten antwoord op proberen te geven;
- Journalisten hebben de neiging al snel **op zoek te gaan naar adviezen die zij aan het algemene publiek kunnen doorgeven**.

Als u de media kunt helpen door hen ondersteuning te bieden bij deze aanpak, dan zal dat u helpen uw belangrijke boodschap sneller en op betrouwbaarder wijze overgebracht te krijgen.

2. HET ACTIEF OVERBRENGEN VAN DE VISIE VAN DE BEVOEGDE INSTANTIE

De verantwoordelijke instantie moet in staat zijn haar standpunt over de crisis, de ontwikkeling daarvan, de gevolgen voor verschillende partijen, interne besluiten, verklaringen van politici en functionarissen snel en duidelijk uit te dragen.

Zij moet zich ook actief inspannen om de aandacht van de media te vestigen op belangrijke aspecten van de wijze waarop zij de crisis aanpakt. Dat kan de vorm aannemen van een dagelijkse briefing over de visie van de instantie over het verloop der gebeurtenissen, over dingen die gepland zijn of waarvan verwacht wordt dat zij gedurende de dag zullen gebeuren, of ook van een samenvattend overzicht van wat er gebeurd is.

Ook kunnen de bevoegde instanties voorbeelden geven van aspecten van de crisisbestrijding, zoals bijvoorbeeld het gebruik van databases, verschillende methoden om verzamelde gegevens te analyseren, de inzet van verschillende soorten apparatuur, ervaringen van mensen die ter plaatse aan het reddingswerk deelnemen, rondleidingen door het getroffen gebied, e.d.

Er kunnen zich momenten voordoen waarop intern gemaakte beoordelingen en analyses, en maatregelen die voor verschillende partijen worden voorgesteld, op eenduidige wijze en volgens de voorwaarden die de instantie daarbij stelt, gepresenteerd moeten worden. Wanneer dat het geval is, zou de instantie moeten overwegen de aan de redactionele afdelingen van de media verstrekte informatie aan te vullen met advertenties in de gedrukte media, via radio en tv, en ook via haar eigen website op internet. De groep moet ook de mensen die geïnterviewd zullen worden trainen en ondersteunen, zoals zij ook ondersteuning moet bieden aan diegenen die niet geïnterviewd wensen te worden (bijvoorbeeld naaste verwanten of slachtoffers).

3. HET ANALYSEREN VAN DE INHOUD VAN DE BERICHTGEVING IN DE MEDIA

De media moeten gedurende alle soorten crises beschouwd worden als een belangrijke medespeler. Zij vormen immers het snelste middel om een boodschap aan het algemene publiek overgebracht te krijgen. De media zijn dikwijls als eerste in staat veranderende omstandigheden tijdens een crisis door te geven. Zij volgen de gebeurtenissen nauwlettend, zij analyseren en kritiseren, zij beschrijven en presenteren.

Het is belangrijk dat de bevoegde instanties nauwlettend in de gaten houden welk beeld van de crisis naar buiten wordt gepresenteerd en welk commentaar daarbij in de media wordt geleverd, omdat de wijze waarop het algemene publiek de gebeurtenissen waarneemt, bepaald wordt door de beschrijvingen in de media.

Daarom zou er een speciale groep in het leven moeten worden geroepen die datgene wat er in de media wordt geschreven, gezegd en uitgezonden, nauwlettend leest, beluistert en bekijkt. Het op deze wijze verzamelde materiaal zou dan vanuit een aantal verschillende invalshoeken moeten worden geanalyseerd:

- Is het beeld correct?
- Welke actoren komen aan het woord/in beeld?
- Welke verklaringen worden er afgelegd?
- Welk beeld wordt er van de verantwoordelijke instantie gegeven?
- Wordt het verloop der gebeurtenissen correct beschreven?
- Levert de berichtgeving nieuwe informatie op voor het crisisbestrijdingsteam?
- Geven de media ook geruchten door?
- Is er sprake van feitelijke onjuistheden?

De analyse moet een beoordeling omvatten van de wijze waarop het in de media geschetste beeld van de crisis van invloed is op de manier waarop de noodsituatie zich ontwikkelt en wordt aangepakt, maar bij de analyse dienen tevens trends en mogelijke problemen gesignaleerd te worden.

Het geanalyseerde materiaal kan op verscheidene manieren gebruikt worden. Het kan niet alleen ten behoeve van het eigen personeel van de instelling of van andere betrokken partijen dagelijkse overzichten opleveren van de wijze waarop de gebeurtenissen in de media worden weergegeven, het kan ook voor de instantie aanleiding zijn tot het nemen van maatregelen om gesignaleerde onzorgvuldigheden, feitelijke onjuistheden of valse geruchten te corrigeren en tegen te gaan, alsook om aanbevelingen te doen aan het crisisbestrijdingsteam.

INTERNET ALS FORUM VOOR INFORMATIEVOORZIENING

Er zou binnen de eenheid een speciale afdeling moeten zijn die zich geheel toelegt op internet. De eerste taak van deze afdeling in een crisissituatie is het snel en onophoudelijk actualiseren van de mediagerichte websites.

Op die websites kunnen beschrijvingen gegeven worden van de gebeurtenissen, analyses van binnengekomen vragen, een weergave van de beoordeling van de situatie door de bevoegde instantie, nieuwe partijen en adressen, verklaringen van verantwoordelijke personen, bijzonderheden omtrent vergaderingen en conferenties.

Vanuit het omgekeerde gezichtspunt zou de afdeling ook moeten analyseren hoe de crisis op het internet wordt beschreven en besproken, zodat zij deze informatie kan doorgeven aan de analysegroep.

INFORMATIECENTRUM

Het doel van deze eenheid is dat zij als verbindingsschakel fungeert tussen de bevoegde instantie en het algemene publiek.

Het informatiecentrum heeft drie belangrijke taken:

- Het **beantwoorden** van de vragen van het publiek;
- Het **verstrekken van bijzonderheden** over de beoordeling van de situatie door de bevoegde instantie en over door haar getroffen besluiten en maatregelen;
- Het **vestigen van de aandacht** op verschillende soorten informatie die van buitenaf binnenkomen en die aan het crisisbestrijdingsteam moeten worden doorgegeven.

De eenheid zou enerzijds moeten bestaan uit een flink aantal mensen die in direct contact staan met de gebeurtenissen, en anderzijds uit een coördinatiegroep die analyses maakt en die tevens verantwoordelijk is voor de contacten met het crisisbestrijdingsteam en andere samenwerkende instanties.

Deze groep zou ook de telefonistes steeds van actuele informatie moeten voorzien en zij zou belast moeten zijn met de verantwoordelijkheid om ervoor te zorgen dat de hele eenheid ook over een wat langere termijn goed kan functioneren; zij kan dat met name doen door een goede planning te maken van de uren gedurende welke de verschillende medewerkers ingezet zullen worden.

Het informatiecentrum zou zo ingericht moeten zijn dat het ieder die van buitenaf contact opneemt, te woord kan staan en antwoord kan geven, ongeacht het kanaal dat daarvoor gebruikt wordt. Dit betekent dat het centrum niet alleen gebruikmaakt van de telefoons, maar ook van faxapparaten, brieven en berichten die via websites of e-mail worden verspreid of verstuurd.

Daarom is het noodzakelijk dat het informatiecentrum kan beschikken over een telefooncentrale met een aanzienlijke capaciteit en een goed systeem om de wachttijden zo veel mogelijk te beperken. Het

informatiecentrum zou zijn eigen telefoonnummer moeten hebben dat rechtstreeks, en dus niet via de centrale van de bevoegde instantie, gebeld kan worden. Veel bevoegde instanties vinden het handig een overeenkomst aan te gaan met een call-center, d.w.z. met een gespecialiseerd bedrijf dat de instantie kan ontlasten wanneer er veel telefoontjes binnenkomen.

Afhankelijk van het soort crisis en het tijdstip waarop deze zich voordoet, kan het wenselijk zijn het informatiecentrum te versterken met mensen van verschillende culturele achtergrond of met mensen die verschillende vreemde talen beheersen. De gegevensbestanden die deel behoren uit te maken van het rampenplan, zouden ook bijzonderheden moeten bevatten over tolken. De vrijwilligersorganisaties zijn gewoonlijk graag bereid tijdens een crisis humanitaire hulp te verlenen, zodat ook zij een goede bron zijn voor het aanwerven van mensen die op afroep beschikbaar zijn.

INTERNE INFORMATIE-EENHEID

Om ervoor te zorgen dat de bevoegde instantie werkelijk in staat is op een gecoördineerde manier met de buitenwereld te communiceren, moet de informatie intern makkelijk van de ene naar de andere afdeling doorgegeven kunnen worden, ongeacht geografische afstanden, tijdsverschillen, culturele omstandigheden en de betrokken taken.

Deze interne coördinatie moet reeds vooraf worden besproken en goedgekeurd, en er moet ook van tevoren in de praktijk mee worden geoefend.

Medewerkers moeten waar mogelijk informatie eerder ontvangen dan de media – en zeker niet later. Dat stelt hoge eisen aan de ontwikkeling van interne informatiesystemen die niet alleen geschikt zijn voor het gewone dagelijkse gebruik, maar die ook gebruikt kunnen worden gedurende een crisis – wanneer snelheid een nog crucialer factor is. Als de bevoegde instantie niet in staat is het tegen de media op te nemen door haar personeel sneller dan de media te informeren, dan dienen er in de informatie-eenheid gespecialiseerde medewerkers te worden opgenomen die dit als hun primaire taak hebben en die onmiddellijke toegang hebben tot alle nieuwe informatie.

Medewerkers dienen voortdurend geïnformeerd te worden over hetgeen er gebeurt en over de taken en activiteiten van hun eigen specifieke organisatie. Bijzondere aandacht moet geschonken worden aan de

naaste verwanten en familieleden van de medewerkers, zodat deze laatsten zich geheel kunnen wijden aan het bestrijden van de crisis en er tegelijkertijd van verzekerd zijn dat hun familieleden en naaste verwanten op de hoogte zijn van wat er gebeurt.

COÖRDINATIE-EENHEID

De eenheid heeft drie hoofdtaken:

In de eerste plaats moet zij helpen ervoor te zorgen dat **gecoördineerde informatie tijdens een crisis op een zo efficiënt mogelijke wijze wordt gedistribueerd**. Dat zal bijdragen aan een reductie van de algehele informatiestroom, omdat voorkomen wordt dat dezelfde informatie twee- of zelfs driemaal wordt doorgegeven, bijvoorbeeld doordat dezelfde informatie steeds wordt herhaald.

In de tweede plaats moet de eenheid zich toelleggen op **het afstemmen van de informatie die door de verschillende instanties wordt uitgewisseld**, zodat misverstanden, dubbele boodschappen of tegenstrijdige informatie tot een minimum beperkt blijven.

In de derde plaats dient de eenheid **samenwerkende instanties voortdurend te voorzien van bijzonderheden** over de wijze waarop de eigen dienst de situatie beoordeelt en over evaluaties, beslissingen en maatregelen die door haar getroffen worden, alsook van informatie over de wijze waarop de crisis zich ontwikkelt.

Deze informatie-uitwisseling kan worden gerealiseerd door medewerkers van de informatie-eenheid van de desbetreffende instantie over te plaatsen naar een algemeen crisismanagementteam of naar andere instanties, of door het opzetten van een speciaal intranet dat samenwerkende instanties kunnen gebruiken om voortdurend informatie beschikbaar te stellen die betrekking kan hebben op de eigen activiteiten van de instantie, of ook informatie waarvan besloten is dat zij naar buiten gebracht zal worden of die reeds naar buiten is gebracht.

DOCUMENTATIE-EENHEID

Deze eenheid is er verantwoordelijk voor dat belangrijke besluiten en voorlichtingsactiviteiten in chronologische volgorde worden geregistreerd. Dat is van cruciaal belang om te voorkomen dat berichten dubbel verspreid worden of dat er berichten uitgaan die niet stroken met het verloop van de gebeurtenissen.

Er zouden voor en gedurende een crisis eenvoudige, makkelijk hanteerbare regels moeten worden opgesteld en ook duidelijke formulieren, instructies e.d. Dat is een taak die niet te licht moet worden opgevat, maar wel één die veelal wat meer op de achtergrond wordt uitgevoerd en die daarom vaak wordt verwaarloosd, terwijl toch het belang ervan aanzienlijk is, zodat het managementteam er goed aan doet de uitvoering ervan krachtig te ondersteunen. Als dat mogelijk is, zou de eindverantwoordelijkheid voor deze taken aan één enkele persoon moeten worden opgedragen.


Wanneer de crisis eenmaal voorbij is, levert de aangelegde documentatie belangrijk materiaal op voor het opstellen van evaluaties en het formuleren van voorstellen die tot verbeteringen kunnen leiden.

De door de bevoegde instantie naar buiten gebrachte informatie dient te worden geregistreerd en bewaard. Dat betekent dat radio- en tv-interviews moeten worden opgenomen, dat alle persberichten worden opgeslagen, dat niet alleen alle belangrijke vragen aan en antwoorden van het informatiecentrum worden bewaard, maar ook statistische gegevens, en dat alle contacten met andere instanties enz. gedocumenteerd moeten worden.

Op dezelfde manier moet ook alle binnenkomende informatie worden bewaard, zoals krantenknipsels, materiaal van andere instanties, statistische gegevens over aantallen binnenkomende telefoongesprekken, het aantal keren dat de websites bezocht worden, het aantal ontvangen e-mails, enzovoorts.

EENHEID VOOR MULTICULTURELE DIENSTVERLENING

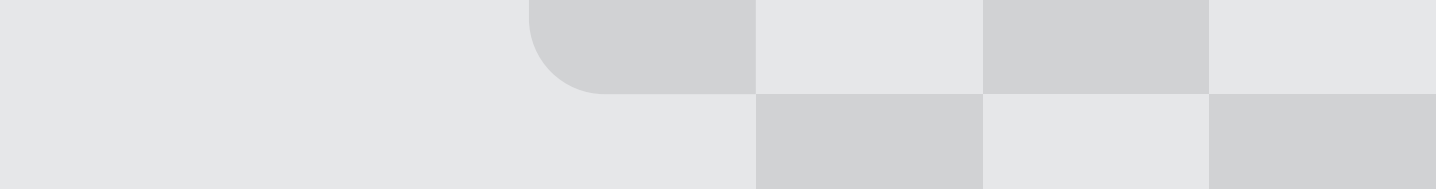
De taken van deze groep vormen een weerspiegeling van de andere taken waarmee de informatie-eenheid is belast. De specifieke taak van deze eenheid is echter het signaleren en oplossen van de communicatieproblemen die kunnen ontstaan als gevolg van het feit dat bijzondere groepen die door een crisis worden getroffen een andere culturele achtergrond of andere culturele eigenschappen hebben.



Deze eenheid zou ook rekening dienen te houden met bijzondere behoeften die bijvoorbeeld kunnen voortvloeien uit de religieuze of etnische binding van een getroffen groep.

De groep zou ook beschikbaar moeten zijn ten behoeve van het informatiecentrum en zou moeten participeren in discussies met andere landen en vertegenwoordigers daarvan. Haar verantwoordelijkheden strekken zich ook uit tot het produceren en redactioneel bewerken van materiaal in eenvoudig te begrijpen taal en van materiaal voor mensen met een visuele handicap, slechthorenden e.d.

De groep moet een aantal formele en informele netwerken opzetten met organisaties, verenigingen en andere lichamen waarin groepen van verschillende culturele achtergrond vertegenwoordigd zijn.



3 ALS ZICH EEN CRISIS VOORDOET

Het begin van een crisis is altijd het moment waarop de organisatie het zwakst en het meest kwetsbaar is. Als in dit vroege stadium in de media een onzorgvuldig of een vertekend beeld van de situatie wordt geschetst, is het uiterst moeilijk dat later te corrigeren. Het publiek verwacht van de bevoegde instanties dat zij iets ondernemen, en het wil ook zĳen dat zij daadwerkelijk optreden.

Stel uzelf eens de vraag: **‘Als ik een gewoon burger was, wat zou ik dan willen dat de bevoegde instantie in deze situatie doet of zegt?’ Het antwoord op deze vraag is gewoonlijk het juiste antwoord!**

Verlies nooit uit het oog wie er door een crisis wordt getroffen en wie in de eerste plaats de meeste behoefte heeft aan informatie.

INFORMATIEVACUÛM

Allerlei soorten instanties zien zich dikwijls geplaatst voor wat wel genoemd wordt een informatievacuüm, d.w.z. dat niemand weet welk soort informatie over belangrijke kwesties verstrekt moet worden. Met andere woorden: het is onmogelijk helder en nauwkeurig aan te geven wat er zal gebeuren als financiële, technische en maatschappelijke omstandigheden zich op verschillende manieren wijzigen.

Wanneer een crisis zich eenmaal heeft aangediend, kan deze situatie zich één of meerdere keren voordoen. Dat stelt dan hoge eisen aan degene die op dat moment geacht wordt een dergelijke situatie het hoofd te bieden, want een dergelijk vacuüm kan tot meer concrete problemen leiden, vooral wanneer de situatie ook risico's en gevaren met zich meebrengt.

In een dergelijke situatie neemt het risico toe dat geruchten, samenzweringstheorieën, fabeltjes e.d. de kop opsteken, en dat kan er op zijn beurt weer toe leiden dat sommige mensen verschillende maatregelen nemen die in de ogen van anderen irrationeel of ontoereikend kunnen zijn.

Het probleem van een volledig of gedeeltelijk informatievacuüm moet dan ook worden bestreden met behulp van verschillende soorten feitelijke informatie die ook redelijke en bevredigende adviezen en instructies aan het algemene publiek moet omvatten, zoals bijvoorbeeld maatregelen die betrekking hebben op het soort kwesties waar mensen zich zorgen over maken.

Het omgekeerde probleem bij de communicatie met betrekking tot gevaarlijke situaties is gewoonlijk – en in de eerste plaats – dat het moeilijk is mensen er actief bij te betrekken als zij zich niet op de een of andere manier zelf als getroffen beschouwen.

Daarom moeten de onophoudelijke voorlichtingsactiviteiten op een aantal verschillende gebieden geïntensiveerd worden om te bereiken dat enerzijds mensen bij belangrijke problemen of activiteiten betrokken worden, en dat anderzijds, waar dat maar mogelijk is, de onzekerheid en bezorgdheid waarmee een informatievacuüm gepaard gaat, worden weggenomen.

NOGMAALS – SAMENWERKING IS BELANGRIJK

Het probleem vereist een zeer intensieve samenwerking tussen de belangrijkste maatschappelijke instellingen met een informerende taak. Maar de huidige informatie-maatschappij verlangt ook dat instanties op grote schaal met elkaar samenwerken en dat zij, voor zover mogelijk, trachten met elkaar te overleggen en hun informatievoorziening trachten te coördineren.

Indien dat niet gebeurt, kan het tijdens een crisissituatie of bij hoge druk der omstandigheden maar al te gemakkelijk gebeuren dat er vanuit verschillende hoeken onbegrijpelijke, verwarrende of tegenstrijdige informatie naar buiten wordt gebracht over precies dezelfde of gelijksoortige kwesties. Het zal geen verbazing wekken dat de effecten daarvan uiterst negatief kunnen zijn, waardoor de bezorgdheid alleen maar toeneemt. Daarom zijn overleg en samenwerking zo belangrijk om die risico's te elimineren die voortvloeien uit een versnipperde en operationeel verdeelde informatievoorziening.

De behoefte aan hulp van deskundigen is een andere belangrijk punt waarmee gedurende de eerste fase van een crisis of in tijden van hevige spanning eveneens rekening gehouden moet worden. Dat geldt in het bijzonder voor kennis van deskundigen over verschillende aspecten van de situatie (technische, juridische, medische vakkennis, enz.), kennis die zowel voor het crisismanagementteam als voor voorlichters uiterst nuttig kan zijn.

NAASTE VERWANTEN EN FAMILIELEDEN OP DE HOOGTE STELLEN

De groep die hiermee belast is, moet bij de voorlichting en informatievoorziening door de bevoegde instantie een hoge prioriteit hebben.

Naarmate de crisis zich ontwikkelt, moeten naaste verwanten en familieleden op de hoogte worden gesteld van wat er gebeurt en van hetgeen de instanties voor hen doen; ook moeten zij geholpen worden in contact te komen met, bijvoorbeeld, ziekenhuizen, de politie en verschillende groepen die hulp bieden in noodsituaties.

De medewerkers die verantwoordelijk kunnen zijn voor het informeren van naaste verwanten van slachtoffers van ernstige ongelukken, dienen grondig op deze taak te worden voorbereid en moeten daar speciaal voor worden getraind. Bezorgde familieleden die opbellen, moeten met oprechte toewijding en met respect worden tegemoet getreden. Wanneer er een dodelijk slachtoffer is gevallen, is het altijd de politie die de nabestaanden op de hoogte stelt.

Onze hedendaagse samenleving is multicultureel, hetgeen betekent dat voorlichtingsactiviteiten moeten worden gepland en geïmplementeerd op basis van mogelijke, specifieke taalkundige en culturele behoeften.

Het verstrekken van betrouwbare informatie over wie het slachtoffer zijn geworden van een ongeluk, en ook de wijze waarop dat gebeurt – zo snel mogelijk – is uiteraard zeer belangrijk, omdat daardoor de kring van bezorgde verwanten zo klein mogelijk kan worden gehouden.

Ook is het van het grootste belang dat alle informatie in deze omstandigheden grondig wordt gecontroleerd voordat zij aan familieleden of aan de media wordt doorgegeven.

Medewerkers die belast zijn met de taak om met bezorgde mensen of met verwanten van de slachtoffers te spreken, moeten daarvoor speciaal getraind worden of moeten over de ervaring beschikken die hen in staat stelt deze taak uit te voeren. De activiteiten moeten worden gecoördineerd met degenen die verantwoordelijk zijn voor het welzijn van de medewerkers, met kerkelijke instellingen, de politie, en instellingen voor medische en maatschappelijke hulpverlening.

Naaste verwanten en familieleden zullen het volgende onmiddellijk wensen te vernemen:

- **Was hij/zij ter plaatse toen het gebeurde?**
- **Is hij/zij gewond geraakt?**
- **Als hij/zij gewond is, waar is hij/zij dan nu?**
- **Hoe ernstig zijn de verwondingen?**
- **Waar kan ik hem/haar zien?**
- **In welk ziekenhuis ligt hij/zij?**
- **Kunt u mij helpen om daar te komen?**

Wanneer de crisis eenmaal over haar hoogtepunt heen is, zullen de naaste verwanten of familieleden van de getroffen een aantal specifieke en ernstige vragen stellen. Die vragen zullen betrekking hebben op zaken als huisvesting, voedsel en kleding, werk en verzekeringen, ziekteverlof, medische verzorging enz., en in de ernstigste gevallen op de verzorging van de overledene, het afscheid nemen, regelingen in verband met de begrafenis.

De bevoegde instantie zou zich, binnen het terrein waarvoor zij verantwoordelijk is, vooral moeten inspannen om steeds alle vragen en verzoeken om informatie van naaste verwanten en slachtoffers op een positieve manier te behandelen. In veel gevallen kunnen daarvoor directe kanalen worden gecreëerd.

Gedurende en na een noodsituatie dienen de volgende stadia van shockervaringen te worden onderkend en dient daarmee ook rekening te worden gehouden:

- **Shock en kwaadheid;**
- **Ontkenning;**
- **Schuld;**
- **Inertie;**
- **Begin van herstel;**
- **Experimenteren met gedachten en gedragsvormen;**
- **Acceptatie;**

- **Succes;**
- **Groeiend vertrouwen.**

INFORMEER DE BETROKKENEN OVER BELANGRIJKE KWESTIES ZONDER HEN BANG TE MAKEN

Informatie die aan het publiek wordt verstrekt of aan grote groepen mensen met een duidelijke en specifieke behoefte aan informatie, dient gebaseerd te zijn op professioneel getoetste en geanalyseerde criteria. Voor het overbrengen van belangrijke informatie aan het publiek is het van essentieel belang dat die informatie aansluit bij de belangen of behoeften waarvan bekend is dat zij bij de betrokkenen leven.

De beschrijvingen van de problemen die zich voordoen, moeten daarom relevant en concreet zijn en moeten bij voorkeur niet afgestemd worden op een massa van anonieme burgers, maar juist op een specifieke groep, en zij dient bovendien zo te zijn ingekleed dat mensen zich met deze groep kunnen identificeren. Als de informatie aan die voorwaarde beantwoordt, wordt het tevens mogelijk om binnen dit kader ook die soorten informatie op te nemen die vanuit het meer specifieke gezichtspunt van de bevoegde instantie of de operaties zelf, als belangrijk worden beschouwd.

Alle informatie zou zakelijk en feitelijk van aard moeten zijn, en inhoudelijk zo praktisch en concreet mogelijk. Indien zich gevaren voordoen waarmee rekening gehouden moet worden en waarvan het publiek dus op de hoogte moet worden gesteld, zou die informatie ook verwijzingen moeten bevatten naar andere maatregelen die wellicht nuttig kunnen zijn om verdere risico's te vermijden. Ook hier zou de algemene doelstelling moeten zijn ervoor te zorgen dat de informatie en de maatregelen zo concreet mogelijk worden beschreven.

Het is het beste om bij de beschrijving van risico's en gevaren elk gebruik van metaforisch taalgebruik te vermijden en zich ook niet te bedienen van vergelijkingen die verkeerd kunnen worden begrepen.

Het is belangrijk te allen tijde bijzonderheden te verstrekken over contactpersonen tot wie individuele personen zich kunnen wenden om navraag te doen en tevens om ervoor te zorgen dat dit medewerkers zijn die ook vragen kunnen beantwoorden als het publiek contact met hen opneemt.

Ook is het van vitaal belang ervoor te zorgen dat deze organisatie voldoende bemenst is (ook als medewerkers moeten worden afgelost), zodat zij in staat is in een relatief korte tijd grote aantallen

verzoeken om informatie te verwerken, bijvoorbeeld nadat eerst al meer algemene informatie via de media aan het publiek is verstrekt.

GA NA OF HET MOGELIJK IS VASTE PROCEDURES VOOR HET VERSTREKKEN VAN INFORMATIE TE IMPLEMENTEREN

Wanneer een crisissituatie gedurende langere tijd blijft voortduren en de media de gebeurtenissen gedurende al die tijd nauwlettend volgen, is het wellicht een goed idee om meer vaste momenten in te stellen – bijvoorbeeld twee of drie keer per dag – waarop mededelingen naar buiten toe worden gedaan. Dat maakt het voor alle betrokkenen makkelijker de gegevens die door de oorspronkelijke bronnen worden verstrekt, tijdig te verwerken zodat ze kunnen worden opgenomen in de informatie die aan de media wordt verstrekt.

HANDEL EN TREED PRO-ACTIEF OP – BEPERK U NIET TOT REAGEREN

Als onvoorspelbare reeksen gebeurtenissen beïnvloed dienen te worden, is er een persoonlijke inspanning voor nodig om dat te realiseren. Iedereen die dergelijke inspanningen achterwege laat, zal immers uiteindelijk zelf geheel door de gebeurtenissen, de eigen dynamiek daarvan en de activiteiten van anderen gedomineerd worden en achter de feiten aanhollen.

Daarom is het belangrijk steeds uw eigen voorlichtingsactiviteiten te implementeren en niet af te wachten tot er iets gebeurt.

Met andere woorden: bevoegde instanties moeten **pro-actief** zijn, niet alleen maar **reactief**!

Eenvoudige, duidelijke voorlichtingsplannen die op consistente wijze worden geïmplementeerd, zijn mede van invloed op het verloop van de gebeurtenissen, niet alleen in de media, maar ook binnen uw eigen organisatie en bij de samenwerking met anderen en de daarbij behorende activiteiten.

Wanneer een crisissituatie zich geheel onaangekondigd voordoet, zal de verantwoordelijke voorlichtingsambtenaar onmiddellijk al die eenheden activeren die voor dit werk zijn aangewezen en die daarop ook zijn voorbereid (zie deel 2: 'Vorbereid zijn').

- Als er bepaalde functies nog niet zijn ingevuld, zorg dan voor **een duidelijke verdeling van de werkzaamheden en een duidelijke taakverdeling** ten aanzien van de taken die van te voren zijn gespecificeerd;
- **Welke eisen kunnen er worden gesteld aan de voorlichting?** Als er met het oog op activiteiten op langere termijn externe hulpbronnen moeten worden ingeschakeld, dan dient dat reeds in een vroeg stadium te gebeuren;
- **Op welke manier zouden deze eisen kunnen veranderen** – in tijd, centraal, regionaal en lokaal?
- Wat zijn ten aanzien van de verschillende doelgroepen onze **onmiddellijke doelstellingen** en welke **onze doelstellingen op langere termijn?**
- **Over welke hulpbronnen kunnen we beschikken** en welke beperkingen zijn er op dat punt? Moeten er deskundigen worden ingeschakeld?
- **Wat weten onze eigen medewerkers**, en wat weet het algemene publiek, en hoe is de berichtgeving in de media?
- **Welke onmiddellijke conclusies** kunnen wij trekken en welke beslissingen kunnen we, hier en nu, nemen?
- **Welke voorlichtingsstrategie** moeten we kiezen, d.w.z. wat willen we zeggen, en hoe zorgen we ervoor dat de informatie ook terechtkomt bij de mensen die haar nodig hebben?
- **Welke soorten informatie** moeten in dit stadium al worden klaargemaakt, zowel intern als extern, en in hoeverre bestaat er behoefte aan samenwerking met verwante instanties?
- **Wat zijn de tijdsbeperkingen** waarmee we te maken hebben – wat is de deadline om bepaalde dingen te doen?
- **Zijn er wellicht financiële beperkingen?**

BEGIN ZO SNEL MOGELIJK

Een bevoegde instantie zou zich ten doel moeten stellen in staat te zijn snel informatie te verschaffen over een crisissituatie die zich voordoet – ongeacht wanneer zoiets zich voordoet. Daarop moet zij 24 uur per dag, 365 dagen per jaar zijn voorbereid. Dit betekent dat een hoofd van een afdeling Voorlichting in

beginsel te allen tijde bereikbaar moet zijn en dat het steeds mogelijk moet zijn op heel korte termijn de volgende maatregelen in gang te zetten:

1. **Waarschuw uw organisatie;**
2. **Stel een hoofd Voorlichting aan;**
3. **Activeer** de voorlichtingsmedewerkers volgens daartoe van tevoren opgestelde lijsten;
4. Maak aan de media en anderen de **namen van contactpersonen bekend;**
5. **Stel alle informatiekanalen open;**
6. **Pas de capaciteit van de telefooncentrale** zodanig **aan** dat zij de stroom verzoeken om informatie kan verwerken, en geef daaromtrent instructies;
7. **Zet een groep op die de homepage van de bevoegde instantie voortdurend bewaakt en bijhoudt;** zorg er tevens voor dat het mogelijk is het verkeer in de gaten te houden, informatie te verzamelen en vragen te beantwoorden;
8. **Stel het informatiecentrum open;**
9. **Neem contact op met andere instanties.**

Win tijd door een informatievoorsprong te nemen:

- **Probeer alles te achterhalen** wat u in de eigen organisatie te weten kunt komen;
- **Stel een grondig onderzoek** in met behulp van onafhankelijke instellingen;
- **Probeer zo snel mogelijk aanvullende** achtergrondinformatie te bemachtigen;
- **Probeer zo snel mogelijk een beeld te krijgen** van de berichtgeving in de media – begin met het opnemen van radio- en tv-uitzendingen.

Tref voorbereidingen en maak het plan operationeel:

- **Informeer de desbetreffende instanties** en beleidsmakers;
- **Zorg ervoor dat alle relevante informatie** via de Afdeling Voorlichting loopt;
- **Stel enkele mensen aan die uitsluitend tot taak hebben na te denken** en een langetermijnplanning te maken. Zorg ervoor dat zij niet meegezogen worden in activiteiten die veel acute stress met zich meebrengen.

- **Ga na of de mensen van wie u werkelijk wilt dat zij uw informatie krijgen**, die ook werkelijk ontvangen (het zijn de indrukken en inzichten van de mensen die hier van wezenlijk belang zijn, niet datgene wat u feitelijk naar buiten hebt gebracht!);
- **Weersta iedere neiging** om geïrriteerd te raken en schreeuw ook in situaties van stress nooit tegen journalisten. Het zijn altijd de mensen die lomp optreden, die hun geloofwaardigheid bij de media verliezen.

Roep intussen het crisisteam bij elkaar om de volgende thema's te bespreken:

- **Om wat voor soort crisis gaat het?**
- **Wie worden erdoor getroffen?**
- **Wat zijn de gevolgen?**
- **Is er sprake van dieperliggende en ernstiger problemen?**
- **Zullen zich na verloop van tijd nog andere gevolgen voordoen?**
- **Wat is het slechtst denkbare scenario?**
- **Wat staat er op het spel?**
- **Wie zijn er nog meer bij betrokken?**
- **Wat zullen de media, en wat zal het algemene publiek denken/doen/verlangen?**
- **Wat zijn er voor tijdsbeperkingen?**
- **Waar kunnen we hulp krijgen?**
- **Wat gebeurt er wanneer het meest acute stadium voorbij is?**
- **Waarop zou onze voorlichting zich moeten concentreren?**
- **Kan de omvang van de noodsituatie beperkt worden?**
- **Wie kan ons beïnvloeden?**
- **Met wie moeten we nog meer contact opnemen?**

NEEM CONTACT OP MET HET CRISISMANAGEMENTTEAM

Degene die belast is met de algehele verantwoordelijkheid voor de voorlichting zou een samenwerking tot stand moeten brengen met het in-house crisismanagementteam.

Ook zouden er contacten gelegd moeten worden met de eenheid die verantwoordelijk is voor de algehele informatievoorziening van het crisismanagementteam (NCC, NVC, overheidsinstellingen, andere landelijke overheidsdiensten, districtsbesturen of gemeenten).

MAAK EEN BEGIN MET DE EXTERNE ANALYSE

Luister naar de radio, bekijk tv-uitzendingen, controleer telefoontjes die bij het informatiecentrum binnenkomen, check dingen bij andere instanties, verzamel informatie onder uw medewerkers, houd het internetverkeer in de gaten, enz.

ZORG ERVOOR NIET VERSTRIKT TE RAKEN IN EEN ONMOGELIJKE SITUATIE

De omvang en de aard van de crisis zijn gedurende het eerste, chaotische stadium dikwijls onduidelijk, niet alleen voor het algemene publiek, maar ook voor de media en de bevoegde instanties zelf. Daarom is het belangrijk het latere optreden en handelen van de bevoegde instanties niet al van tevoren vast te leggen door het afleggen van al te sterke en uitgesproken verklaringen.

Beloof niet meer acties en maatregelen voordat er een goede basis is voor een inschatting en beoordeling van de crisis als geheel. Misplaatste ambitie leidt er maar al te dikwijls toe dat medewerkers van bevoegde instanties zich al snel onder druk laten zetten om meer te beloven dan zij vervolgens kunnen waarmaken.

Dat is dikwijls het gevolg van een overtrokken beeld van de verwachtingen van de mensen, en ook van onervarenheid. Ook in een interviewsituatie kan het makkelijk gebeuren dat mensen zich gedwongen voelen overtrokken bewoordingen en waardeoordelen te gebruiken om de situatie te beschrijven.

Deze misplaatste ambitie kan er ook toe leiden dat de bevoegde instantie in een veel te vroeg stadium van de gebeurtenissen haar toevlucht neemt tot al te krachtige bewoordingen en overdreven maatregelen, waarmee zij dan de bevolking wil geruststellen en wil laten zien dat zij de gebeurtenissen geheel onder controle heeft.

AANPAK VAN EEN ACUTE NOODSITUATIE

Als u voor de media moet verschijnen voordat u de gelegenheid hebt gehad zich daar grondig op voor te bereiden, zorg er dan voor dat de informatie die u verstrekt, gebaseerd is op het volgende sjabloon:

- **Vat in het kort alles samen** wat u met zekerheid weet;
- **Speculeer niet over andere zaken;**
- **Vertel nooit leugens;**
- **Toon een menselijk gezicht**, geef blijk van uw betrokkenheid en medeleven;
- **Laat iedere gedachte aan persoonlijk prestige varen;**
- **Stel mensen op hun gemak**, spreek hen moed in en geef ze hoop, zonder daarbij te overdrijven;
- **Beschrijf in concrete bewoordingen** wat er wordt gedaan en wat er nog zal worden gedaan;
- **Zeg toe dat er voortdurend nieuwe informatie zal worden verstrekt.**

EEN PAAR TIPS OM SAMENWERKING TE BEVORDEREN

De autoriteiten zouden het volgende in gedachten moeten houden om ervoor te zorgen dat de contacten met de media optimaal verlopen:

- Zorg voor een **accreditering** van vertegenwoordigers van de media;
- **Pas de voorlichtingsactiviteiten aan** overeenkomstig het werkritme van de media en de omstandigheden waaronder zij hun werk doen;
- **Wees pro-actief** in uw contacten met de media;
- **Volg nauwkeurig** wat er in de media wordt geschreven en getoond;
- **Zorg ervoor dat de media onder goede omstandigheden** en in een geschikte ruimte hun werk kunnen doen.

ACTIEVE RESPONS VAN HET INFORMATIECENTRUM

De afdeling Voorlichting zou in de onmiddellijke nabijheid van de plaats waar de calamiteit zich voordoet een duidelijk aangegeven en gemarkeerde ruimte moeten inrichten voor de vertegenwoordigers van de media. Hier zou een voorlichtingsfunctionaris gestationeerd moeten worden die voldoende op de hoogte

wordt gehouden, zodat hij voor de journalisten en fotografen een goede bron van informatie vormt.

Tijdens de acute fase van een grote crisis is het niet ongebruikelijk dat bij de media een kritische benadering van de bronnen enigszins op de achtergrond raakt ten gunste van de meer klemmende noodzaak om snel informatie te verstrekken over wat er gebeurt. Dit betekent dikwijls dat radio- en tv-uitzendingen live vanaf de plaats des onheils zullen worden gebracht. De voorlichtingsfunctionaris heeft dan de taak om, in samenwerking met degene die verantwoordelijk is voor de veiligheid (de noodhulpdiensten, politie en leger, diensten voor medische hulpverlening), het voor de media gemakkelijker te maken snel en op een veilige manier foto's te nemen, de plaats van het ongeval te bezoeken en toegang te krijgen tot mensen die zij kunnen interviewen, enz.

De afdeling Voorlichting moet er voortdurend naar streven de media zo goed mogelijk op de hoogte te houden van de laatste ontwikkelingen. Dat gebeurt in de eerste plaats, en permanent, door het verstrekken van mondelinge en schriftelijke informatie, in de tweede plaats via interviews met de verantwoordelijken, en in de derde plaats door middel van persberichten en persconferenties.

De continuïteit van de informatievoorziening vereist dat de afdeling Voorlichting te allen tijde toegang heeft tot het laatste nieuws, niet alleen als dat van het centrale crisismanagementteam komt, maar ook wanneer het afkomstig is van het eigen crisismanagementteam van de desbetreffende instantie en van de mensen die ter plaatse de hulpoperaties uitvoeren. De informatie moet vervolgens worden doorgegeven aan het perscentrum, aan de mensen die op de plaats van de ramp aan het werk zijn, aan het Informatiecentrum, en aan degenen die de internetsite beheren.

INTERVIEWS MET VERTEGENWOORDIGERS VAN DE BEVOEGDE INSTANTIES

Wanneer de media het verzoek doen om een interview te mogen afnemen, zou de desbetreffende bevoegde instantie daarin waar mogelijk moeten toestemmen, zelfs gedurende de acute fase van de crisis. Als de bevoegde instantie er niet in slaagt haar versie van de gebeurtenissen en haar eigen rol duidelijk over te brengen, dan zullen de media heel snel andere mensen weten te vinden die bereid zijn hun versie van de gebeurtenissen te geven

Wanneer er onverhoopt onvolledige of onnauwkeurige informatie wordt verstrekt, kunnen deze

ongeautoriseerde beschrijvingen ertoe leiden dat de bevoegde instanties heel wat middelen moeten inzetten om de geruchten en halve waarheden die dan de ronde beginnen te doen, te ontzenuwen en om de daardoor ontstane verwarring uit de wereld te helpen.

De basisregel is daarom: stem altijd in met een verzoek om een interview!

Maar wie moet er dan geïnterviewd worden? De media zijn er steeds op gebrand de hoogste verantwoordelijke persoon commentaar te laten geven. Dat kan een directeur-generaal zijn, of de leider van het crisismanagementteam, of de voorzitter van een Raad van Bestuur. Ook willen de media diegenen kunnen benaderen die actief betrokken zijn bij de crisisbestrijding, d.w.z. de politie, medewerkers van noodhulpdiensten, psychologen, artsen of financiële, technische of juridische deskundigen.

De persoon die geïnterviewd zal worden, zou door de afdeling voorlichting moeten worden voorbereid op de wijze waarop een interview in zijn werk gaat en op de manier waarop journalisten te werk gaan. Hoe onervarener degene is die geïnterviewd wordt, des te meer training en achtergrondinformatie er nodig zullen zijn.

PUNTEN DIE MEN IN GEDACHTEN MOET HOUDEN TIJDENS INTERVIEWS

Voorafgaand aan het interview zou de vertegenwoordiger van de bevoegde instantie moeten zien te achterhalen wat de naam is van de desbetreffende journalist, voor wie hij werkt, en waar en wanneer het interview gebruikt zal worden. De geïnterviewde persoon zou zijn eigen functie moeten toelichten alsook de rol en de verantwoordelijkheden van de desbetreffende bevoegde instantie.

Probeer als dat mogelijk is tijd te vinden om alle vragen door te nemen en probeer te voorspellen welke vragen er zoal gesteld zullen gaan worden. Bereid ook de antwoorden op die vragen voor. Journalisten willen nadere bijzonderheden hebben over doden en gewonden, over schade en kosten, en zij willen weten wiens verantwoordelijk het is en of er al eens eerder iets dergelijks is voorgevallen; zij willen weten hoe het zit met de verantwoordelijkheid en met het bevoegd gezag, wat de autoriteiten gaan doen om ervoor te zorgen dat het niet nog eens gebeurt, enz. Zorg ervoor dat u de feiten en feitelijke gegevens bij de hand heeft, en formuleer van tevoren korte, concrete antwoorden op de vragen waarvan verwacht kan worden dat de media die zullen stellen.

Bepaal van tevoren welke punten de bevoegde instantie het liefst wil overbrengen.

Het is vaak het beste te beginnen met informatie over de gezondheidstoestand en het welbevinden van mensen en dieren; daarna kan dan iets gezegd worden over de gevolgen voor het milieu, het omliggende gebied, eigendommen, economische aspecten, enz., en vervolgens kunt u ingaan op mogelijke gevolgen voor uw eigen dienst of instelling.

Ga er steeds van uit dat alles wat tijdens of rondom het interview wordt gezegd, kan worden gepubliceerd. Verstrek nooit enige vertrouwelijke informatie of informatie over privé-aangelegenheden.

INTERVIEWS MET RADIO EN TV

Interviews voor radio en tv zijn met het oog op de uitzending – vaak niet meer dan 30 seconden – gewoonlijk erg kort, maar zij kunnen wel van cruciaal belang zijn om voor langere tijd vertrouwen te wekken en respect af te dwingen. Daarom dient u ernaar te streven dat u voldoende tijd heeft om zich op deze belangrijke gelegenheden voor te bereiden en daarvoor te oefenen.

Neem zorgvuldig de volgende vragen door:

- **Om welk programma gaat het?**
- **Wie neemt het interview af?**
- **Is het een live-uitzending** of wordt de opname later uitgezonden?
- **Hoe lang zal het interview duren?**
- **Als het interview bij iemand thuis wordt afgenomen:** wat is dan een geschikt achtergronddecor?
- **Wanneer zal het interview worden uitgezonden?**
- **Wie zullen er nog meer aan de uitzending deelnemen?** Zal er een discussie plaatsvinden?
- **Zijn er nog andere omstandigheden** waar met het oog op het desbetreffende programma rekening mee gehouden moet worden (kleding e.d.)?
- **Welke vragen zullen zij u stellen?**
- **In hoeverre is de journalist op de hoogte van de feiten?**

U kunt ook bij uw eigen voordeur opeens geconfronteerd worden met een camera en een microfoon die plotseling ‘onder uw neus’ wordt gehouden. Bereid u zich telkens weer geestelijk voor op dit soort ontmoetingen, dus voordat ze zich werkelijk voordoen. Bij een interview dat onverwachts wordt afgenomen en waarop u niet bent voorbereid, kunt u het moeilijk krijgen als u de belangrijkste vragen niet van tevoren hebt overdacht.

PROBEER VAN TEVOREN TE OEFENEN

Als u daar de tijd voor heeft, zouden u en uw collega's een groot aantal verschillende vragen moeten doornemen die wellicht gesteld zullen worden, en u zou daarbij moeten nagaan wat op elke gestelde vraag het correcte antwoord is. Schrijf zowel de vragen als de antwoorden op een overzichtelijke manier op. Loop ze vóór het interview nog een aantal keren door. Het is makkelijker dingen te onthouden wanneer u daarvan een visueel beeld heeft doordat u ze zelf hebt opgeschreven. Probeer altijd positief te zijn. Selecteer de twee, of hoogstens drie belangrijkste punten die u wilt overbrengen. Probeer altijd uw aandacht erbij te houden, en wees steeds concreet en beknopt.

Concrete adviezen aan degenen die geïnterviewd worden

- **Wees tijdens het interview steeds open en eerlijk;**
- **Neem iedere vraag serieus;**
- **Luister eerst naar de hele vraag;**
- **Denk na voordat u antwoord geeft;**
- **Beantwoord de vraag – en niet meer dan dat;**
- **Zeg nooit meer dan wat u feitelijk weet;**
- **Beperk u tot het gebied waarop u werkzaam en deskundig bent;**
- **Beperk u tot de feiten** en ga niet in op hypothetische vragen;
- **Laat u nooit verleiden tot speculaties** over de oorzaak van de gebeurtenissen of over het optreden van andere instanties;
- **Ontzenuw onnauwkeurigheden en onwaarheden onmiddellijk.**

- **Geef geen antwoord** op vragen die gebaseerd zijn op onnauwkeurige of misleidende veronderstellingen;
- **Corrigeer onjuiste veronderstellingen** in de vraagstelling voordat u de vraag beantwoordt;
- **Gebruik gewone spreektaal** en vermijd het gebruik van jargon;
- **Als u de vraag niet kunt beantwoorden, of als u daartoe niet gemachtigd bent**, leg dan uit waarom dat zo is;
- **Zeg nooit “Geen commentaar”**;
- **Wees vriendelijk en diplomatiek**, en zorg dat u niet geïrriteerd raakt;
- **Ga nooit in discussie** met een journalist.

Ga achteraf na hoe het interview in gepubliceerde vorm is uitgekapt. Moet de bevoegde instantie aanvullende informatie verstrekken over kwesties waaraan de journalist voorbij is gegaan of waarop hij te weinig de aandacht heeft gevestigd? Als er sprake is van ernstige, foutieve interpretaties, of als u op onjuiste wijze geciteerd bent, zodat correctie daarvan noodzakelijk is, zorg dan dat dit zo snel mogelijk gebeurt, d.w.z. zolang de kwestie nog actueel is. Vraag niet om correcties van kleine, persoonlijke vergissingen.

NEGATIEVE EN ONZORGVULDIGE PUBLICITEIT

Vraag altijd om correcties als er duidelijke feitelijke onjuistheden zijn begaan. Verwijs waar mogelijk naar deskundigen op het desbetreffende gebied. Vraag om een onderhoud met de journalist die een “onevenwichtig” beeld van de situatie heeft gegeven en ga met hem na in welke opzichten uw visie van de zijne verschilt. Word niet agressief!

Het is belangrijk onderscheid te maken tussen feitelikheden en waardeoordelen, maar als alle feiten op tafel zijn gelegd, nemen de verschillen in waardeoordelen gewoonlijk af. Vraag de journalisten deze waardeverschillen te accepteren en waar mogelijk ze ook op een onpartijdige manier in de berichtgeving naar voren te brengen.

INTERVIEWS MET DE GETROFFENEN EN HUN NAASTE VERWANTEN

De media zullen altijd diegenen willen interviewen die door de ramp zijn getroffen, en ook hun naasten verwanten. Zorg ervoor dat de bevoegde instantie voldoende inzicht heeft in de situatie van de getroffen en hun verwanten in de acute fase van de crisis, zodat hen de ondersteuning kan worden gegeven die zij nodig hebben wanneer zij zelf bereid zijn interviews te geven, en zodat de bevoegde instantie hun wensen zal respecteren als zij er de voorkeur aan geven dat niet te doen.

De afdeling Voorlichting kan in dit verband een belangrijke bemiddelende rol vervullen, o.a. doordat zij de getroffen en hun naaste verwanten namens de media vraagt of zij bereid zijn vertegenwoordigers van de media te ontmoeten, doordat zij de personen in kwestie voorbereidt op de situatie die zij kunnen verwachten aan te treffen, en doordat zij hen ondersteuning en advies geeft.

Het komt helaas nogal eens voor dat de getroffen en hun naaste verwanten die tijdens de acute fase van de crisis met een interview hebben ingestemd, daar later spijt van krijgen. Om die reden is het van cruciaal belang dat er een diepgaand en verstandig gesprek plaatsvindt voordat het interview wordt afgenomen – maar dat is natuurlijk iets wat juist tijdens de acute fase van een crisis heel moeilijk te realiseren is. Als u ziet dat iemand zichtbaar is aangedaan door een aantal gebeurtenissen en in een shocktoestand verkeert, zou de bevoegde instantie haar moeten adviseren een dergelijk interview niet te laten doorgaan.

Roep de hulp van psychologen in wanneer de bevoegde instantie zich voor de taak gesteld ziet om naaste verwanten en de getroffen zelf voor langere tijd op te vangen, of wanneer zij daartoe door de omstandigheden gedwongen wordt, en laat dan degenen die psychische hulp verlenen, deelnemen aan interviews met de getroffen.

Ofschoon een interview uitzonderlijke spanningen kan oproepen bij de persoon die geïnterviewd wordt, kan het ook enorm waardevol zijn voor het algemene publiek. Een interview tijdens de acute fase kan een heleboel verduidelijken en kan ertoe bijdragen dat de crisis vervolgens beter bestreden wordt. De afdeling voorlichting zou daarom actief moeten helpen om een oplossing te vinden die zowel voor de media als voor de getroffen en hun naaste verwanten bevredigend is.

PERSCONFERENTIES

Bij een ernstige crisis ontkomt u er niet aan geregeld bijeenkomsten met alle media te beleggen. De frequentie van deze persconferenties en de tijdstippen waarop zij gehouden worden, zijn afhankelijk van de aard van de crisis, de intensiteit en de geografische omvang ervan, enz.

De persconferentie is een goede gelegenheid om te achterhalen hoe de media de crisis bekijken, om misverstanden en verwarring uit de wereld te helpen, om blijk te geven van medeleven en om zich te presenteren als de bron die over de meest gedetailleerde, de meest volledige en de meest actuele informatie over de crisis beschikt.

Ga vóór het begin van de persconferentie steeds na wie daarbij aanwezig zullen zijn. Betrek uitsluitend anderen bij de presentatie wanneer zij over bepaalde specifieke kennis over de crisis beschikken of wanneer zij verantwoordelijk zijn voor strategische beslissingen, zodat zij namens de bevoegde instantie verklaringen kunnen afleggen. Zorg dat er niet te veel mensen bij de persconferentie betrokken worden.

Wijs één persoon als verantwoordelijke aan. Het moet daarbij gaan om iemand die over voldoende communicatieve vaardigheden beschikt om de persconferentie te kunnen leiden.

Bepaal wanneer de persconferentie zal beginnen en wanneer deze afgelopen zal zijn. Blijf erop toezien wie tot de persconferentie wordt toegelaten.

Begin de persconferentie met een korte, inleidende verklaring waarin de bevoegde instantie beschrijft wat er is gebeurd, hoe de desbetreffende instantie daarop heeft gereageerd, welke beslissingen er zijn genomen, welke middelen er zijn ingezet, wat er vervolgens zal gaan gebeuren en wat de bevoegde instantie op dat specifieke moment als het meest belangrijke beschouwt.

De aanwezigen zouden dan in de gelegenheid moeten worden gesteld om vragen te stellen. De kwesties die aan de orde komen bij het beantwoorden van de vragen, zijn in beginsel dezelfde als die welke in een interview met een individuele journalist ter sprake komen (zie daarover de vorige paragraaf).

De media zouden de informatie die hen tijdens de persconferentie wordt verstrekt, ook in schriftelijke vorm moeten krijgen (met diagrammen, foto's enz.).

Na afloop van de persconferentie zou er tijd moeten worden ingeruimd voor afzonderlijke interviews, bijvoorbeeld voor tv en radio. Als de met de leiding belaste personen geen tijd hebben om meerdere

interviews te geven, dan zou gekozen kunnen worden voor een soort 'pool': de media gaan er dan mee akkoord dat een team journalisten de persoon in kwestie interviewt en daar opnames van maakt, die dan vervolgens ter beschikking worden gesteld aan alle andere mediavertegenwoordigers die daar belangstelling voor hebben. Deze aanpak zou echter eerder uitzondering dan regel moeten zijn. Probeer ervoor te zorgen dat er voldoende tijd is voor interviews met alle media.

PERSCONFERENTIE

- **Schrijf geen persconferentie uit** als u niets belangrijks te zeggen hebt en als zij heel snel georganiseerd moet worden voor een breed publiek;
- **De persoon die tijdens de persconferentie vragen zal beantwoorden**, dient de tijd te krijgen om zich te oefenen en om mogelijke vragen door te nemen;
- **Laat iemand anders** dan degene die de vragen zal beantwoorden, tijdens de persconferentie met afzonderlijke journalisten praten;
- **Een ordelijk verloop van de vraag-en-antwoordzitting** wordt bevorderd wanneer iemand met een microfoon rondloopt tussen de aanwezigen.

INTERNET ALS COMMUNICATIEMIDDEL

De grote meerderheid van de journalisten maakt gebruik van de nieuwste technologieën om informatie te zoeken, te verwerken en te genereren. Wat de afzonderlijke instanties aangaat, is het van eminent belang dat er homepagina's en databases worden opgezet waarmee de bevoegde instanties waar mogelijk het werk van journalisten tijdens een crisissituatie gemakkelijker kunnen maken.

De webpagina's zouden zo opgezet moeten zijn dat de media onmiddellijk toegang hebben tot de informatie die bij uitstek op hen is afgestemd. Het is belangrijk dat deze informatie voortdurend wordt geactualiseerd, zodat journalisten en redacties die dat willen, de loop der gebeurtenissen via internet kunnen volgen. De webpagina kan ook databases omvatten die toegang geven tot achtergrondinformatie, statistische gegevens, grafische voorstellingen, modellen, verklaringen, persberichten, organogrammen van de organisatie, feiten en cijfers over productie en processen, enz.

Persconferenties en interviews kunnen bijvoorbeeld op de homepage worden opgenomen, zodat zij voor de journalisten die daarbij niet persoonlijk aanwezig kunnen zijn, een waardevolle aanvullende bron van informatie kunnen zijn.

Journalisten zouden ook in de gelegenheid moeten worden gesteld om in contact te treden met de bevoegde instanties, bijvoorbeeld door informatie op te vragen, vragen te stellen of interviews af te nemen.

Een heel snelle, interactieve en goed beheerde homepage helpt journalisten een groot deel van de informatie te vinden die zij nodig hebben, en dat betekent omgekeerd dat zowel zij als de autoriteiten efficiënter kunnen werken.

VOLG NAUWKEURIG WAT ER GEZEGD, VERTOOND EN GESCHREVEN WORDT

Om een aantal redenen dient het volgen van de media te beginnen zodra de crisis zich voordoet.

De media zijn heel snel en heel goed in het vinden van informatie. Dit betekent dat het crisismanagementteam door de media te volgen heel waardevolle informatie kan verkrijgen over de wijze waarop de crisis zich ontwikkelt.

Het beeld dat van een crisis ontstaat, is van invloed op alle betrokkenen, en het wordt hoofdzakelijk overgebracht door de media. Daarom is het van vitaal belang om reeds in een vroeg stadium aandacht te schenken aan ieder aspect van het scenario voor de wijze waarop de crisis zich kan gaan ontwikkelen, bijvoorbeeld doordat het verloop ervan bepaald wordt door onnauwkeurige informatie, door het feit dat belangrijke informatie niet overkomt, dat berichten verkeerd worden geïnterpreteerd of dat er geruchten worden verspreid, dat autoriteiten elkaar tegenspreken of dat andere instanties pogingen ondernemen om de crisisbestrijding te hinderen of een bepaalde instantie in diskrediet te brengen, enz.

Het is ook van belang aandacht te schenken aan het beeld dat van de eigen instantie ontstaat. Door snel voor de dag te komen met aanvullende informatie, interviews, het rechtzetten van feitelijke onjuistheden e.d., kan de desbetreffende instantie een actieve rol vervullen bij het creëren van het beeld dat zij van haar eigen rol en optreden graag geschetst wil zien.

WAT BETEKENT DAT: NAUWKEURIG VOLGEN WAT ER IN DE MEDIA GEBEURT?

- Dat de afdeling voorlichting voortdurend nauwkeurig blijft volgen wat er in de media en op internet wordt gezegd, geschreven en vertoond;
- Dat de afdeling een pro-actieve probleemoplossende functie vervult waarbij onmiddellijk wordt opgetreden tegen alle onjuiste informatie, alle verwarring, het verspreiden van geruchten enz. waardoor in de visie van de instantie het crisismanagement wordt gehinderd;
- Dat de afdeling belast wordt met de taak om onmiddellijk het crisismanagementteam op de hoogte te stellen van alle informatie in de media die het verdere verloop van de gebeurtenissen zou kunnen beïnvloeden;
- Dat de afdeling overzichten samenstelt met een algemene beschrijving van de berichtgeving in de media en dat zij die overzichten doorgeeft aan het crisismanagementteam, haar eigen medewerkers en anderen die bij de rampenbestrijding betrokken zijn, bijv. andere instanties of vrijwilligersorganisaties;
- Dat de afdeling band- en video-opnames maakt, knipsels en documenten verzamelt over wat er wordt gezegd, geschreven en vertoond. Dit is niet alleen direct van waarde tijdens de crisis, maar het is ook van onmisbare betekenis voor het evaluatieproces dat achteraf zal plaatsvinden.

INFORMATIE VOOR VERSCHILLENDE GROEPEN

Er zijn twee belangrijke typen actoren waarmee de bevoegde instanties gedurende een crisis rekening moeten houden, namelijk de actoren die door de bevoegde instanties worden aangewezen, en diegenen die zichzelf in een bepaalde situatie als zodanig aandienen.

Tot de eerste groep behoren de eigen medewerkers van de bevoegde instantie en van andere instanties en organisaties, de getroffen en hun naaste verwanten, de media en vrijwilligers.

De tweede groep omvat al die personen, groepen, organisaties, verenigingen, spontaan gevormde groeperingen, belanghebbenden enz. die tijdens een crisis min of meer onafhankelijk opereren en die de aandacht van de bevoegde instanties trekken.

De behoefte aan informatie is voor elk van deze groepen heel specifiek en de bevoegde instantie moet in staat zijn via rechtstreekse kanalen met hen in dialoog te treden. Dit bevordert de doelmatigheid van de

informatie. De doelgroepen ontvangen de informatie die zij nodig hebben rechtstreeks, zonder dat zij voortdurend de berichtgeving in de media in de gaten hoeven te houden. Anderzijds kan de bevoegde instantie haar informatie heel direct afstemmen op de mensen die daarom vragen, zonder dat zij afhankelijk is van de media en er maar op moet vertrouwen dat de informatie door de media werkelijk wordt doorgegeven.

De bevoegde instantie zou daarom tijdens elke crisis die groepen moeten identificeren die zij wil bereiken, maar zij dient ook aandacht te schenken en tegemoet te komen aan de behoefte aan informatie bij een heel scala aan spontaan gevormde groepen. In beide gevallen moet het doel zijn, gebruik te maken van zo selectief mogelijke kanalen.

GROEPEN MET EEN SPECIFIEKE INFORMATIEBEHOEFTE

Er zijn groepen die hun informatie via heel specifieke kanalen wensen te ontvangen en/of in een vorm die beantwoordt aan de wensen van deze groepen.

- **Informatie voor visueel gehandicapten en gehorgestoorden** kan bijvoorbeeld worden overgebracht door middel van gesproken kranten, teletekst, of – per telefoon – via voicemail of antwoordapparaten;
- **Sommige maatschappelijke groeperingen** kunnen slechts bereikt worden wanneer de voor hen bestemde informatie in hun eigen taal gesteld is, of wanneer daartoe gebruik wordt gemaakt van de kanalen van een specifieke maatschappelijke of godsdienstige cultuur; dat betekent dat de afdeling voorlichting moet beschikken over een aantal vertalers en tolken;
- **Tijdens een crisis moet de afdeling voorlichting** ook steeds bedenken dat er mensen zijn die slechts op tijdelijke basis in het land verblijven, zoals toeristen, deelnemers aan conferenties e.d. Niet alleen spreken deze mensen vaak de taal van het land niet, maar zij zijn ook dikwijls absoluut niet op de hoogte van de plaatselijke situatie, van de manier waarop de diensten voor maatschappelijke hulpverlening zijn georganiseerd, of van de plaatsen waar zij terecht kunnen voor informatie;
- **Ook doen zich situaties voor** waarin verschillen in cultuur, godsdienst, opvattingen over gelijkheid tussen man en vrouw, de houding ten opzichte van gezagsdragers enz. speciale aanpassingen vereisen,

bijvoorbeeld bij het aanwijzen van degene die de informatie zal verstrekken of bij het formuleren van die informatie.

DE EIGEN MEDEWERKERS VAN DE ORGANISATIE

Goed geïnformeerde medewerkers zijn om een aantal verschillende redenen een voorwaarde voor een succesvolle voorlichting tijdens een crisis.

Goed geïnformeerde medewerkers zijn beter dan wie ook in staat de boodschap uit te dragen dat de bevoegde instantie bekwaam is om de crisis het hoofd te bieden.

Als vertegenwoordigers van de bevoegde instantie hebben de medewerkers de mogelijkheid het optreden en de informatie van die instantie toe te lichten, te beschrijven, te analyseren en te bevestigen.

De contacten die zij als medewerkers en als particuliere personen met de buitenwereld onderhouden, brengen met zich mee dat zij kunnen participeren in de externe analyse van de bevoegde instantie en daarom feedback kunnen leveren in de vorm van waardevolle informatie over de wijze waarop de crisissituatie zich ontwikkelt, over de manier waarop de mensen het optreden van de bevoegde instantie beoordelen, enz.

De medewerkers hebben het automatische recht om goed op de hoogte te worden gehouden van wat hun eigen organisatie doet. Hun gezinnen, hun gezondheid en welzijn, en ook hun eigen toekomst kunnen daarbij op het spel staan.

Daarom moet er bij het voorlichtingswerk ook rekening worden gehouden met de medewerkers en hun gezinnen, vooral indien een gezins- of familielid in belangrijke mate door de crisis getroffen is.

Aan verzoeken om interne informatie moet daarom steeds worden voldaan en er dient steeds passende hulp en ondersteuning geboden te worden.

De interne informatie moet snel, open, eerlijk, gedetailleerd, gemakkelijk toegankelijk en duidelijk zijn.

De informatie moet de rol duidelijk maken die de bevoegde instantie en haar medewerkers in de crisis vervullen en zij moet aangeven wat de gevolgen van de crisis voor de organisatie en haar medewerkers (kunnen) zijn.

Door zowel het optreden van de bevoegde instantie als dat van de afzonderlijke medewerkers in het bredere verband van de crisisbestrijding te plaatsen, kan de interne informatievoorziening ertoe bijdragen dat er een sterk saamhorigheidsgevoel ontstaat.

De interne voorlichting dient razendsnel te zijn om te voorkomen dat de medewerkers terechtkomen in een situatie die zij verafschuwen – de situatie waarin zij via de media, via bekenden of van ‘horen zeggen’ dingen moeten vernemen. Een dergelijke situatie zal overigens ook afbreuk doen aan de geloofwaardigheid van de bevoegde instantie.

In grotere organisaties kan het noodzakelijk zijn de informatie met het oog op verschillende personeelsgroepen aan te passen. De informatie die aan medewerkers wordt verstrekt, moet dan aangepast worden overeenkomstig hun werksituatie, het terrein waarop zij deskundig zijn, hun beslissingsbevoegdheden en hun opleidingsniveau.

De medewerkers kunnen zich in de loop van de dag op een groot aantal verschillende locaties bevinden en hebben daarbij niet steeds in dezelfde mate toegang tot het gebruik van communicatiemiddelen en –technologieën. Ook hebben zij behoefte aan verschillende soorten informatie, bijvoorbeeld laatst berichten, gegevens uit bronnen zodat zij op basis daarvan beslissingen kunnen nemen, analyses en conclusies, voorkeursmaatregelen en suggesties voor oplossingen voor problemen, enz.

De afdeling Voorlichting moet daarom een overzicht maken waarop te zien is welke informatie via verschillende kanalen aan verschillende personeelsgroepen moet worden doorgegeven.

VRIJWILLIGERS

Een groot aantal personen, groepen en organisaties meldt zich dikwijls tijdens een crisis aan als vrijwilliger. Soms heeft de bevoegde instantie al eerder met enkelen van hen samengewerkt en al eerder tijdens crisissituaties hun hulp ingeroepen. Andere groepen melden zich spontaan aan, beschikken niet over officieel erkende deskundigheid, zijn het niet gewend met instanties samen te werken en hebben geen eerdere ervaring opgedaan met het verlenen van noodhulp.

Zij willen misschien hulp bieden in de vorm van adviezen en instructies, of zij bieden aan om de omvang en de aard van de crisissituatie te onderzoeken, een bijdrage te leveren aan het reddingswerk en/of te

proberen activiteiten te coördineren door instructies te geven en conflicten op te lossen. Deze groepen rekenen op de ondersteuning vanuit de maatschappij en het publiek, en kunnen soms in conflict komen met de bevoegde instanties als gevolg van het feit dat zij enerzijds graag hulp willen bieden, maar anderzijds niet op de hoogte zijn van de verantwoordelijkheden, rollen en bevoegdheden die in de crisissituatie gelden.

De spontane wens om te helpen moet worden verwelkomd en dankbaar worden aanvaard, maar tegelijkertijd dient er eerst een zorgvuldige beoordeling plaats te vinden voordat de bevoegde instantie besluit om vrijwilligers bij de reddingswerkzaamheden en de rampenbestrijding te betrekken.

De bevoegde instantie moet informatie inwinnen over deze vrijwilligers en er steeds voor zorgen dat zij goed op de hoogte worden gehouden van de manier waarop de crisis zich ontwikkelt en van elke behoefte die er bij de bevoegde instantie bestaat aan de diensten die zij aanbieden.

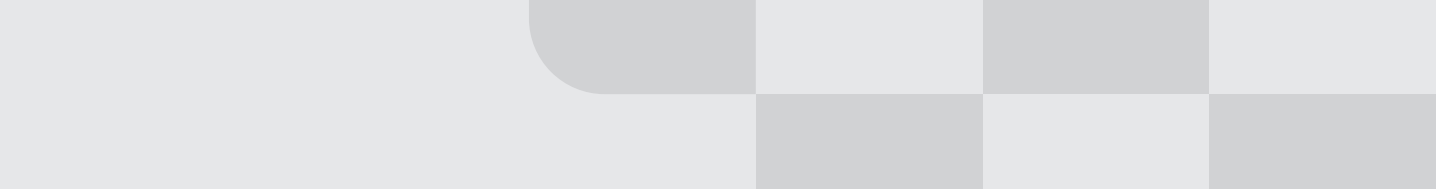
VIPS

Een crisis trekt altijd ook prominente personen (vips) aan. Hun aanwezigheid kan een morele steun bij het reddingswerk betekenen en kan ook worden opgevat als een aanwijzing voor de bereidheid om vanuit de maatschappij financiële en materiële ondersteuning te bieden. Deze personen vragen echter over het algemeen veel aandacht en de inzet van veel energie van de kant van de medewerkers die door hun reddingswerkzaamheden toch al onder zware druk staan.

In het slechtst denkbare scenario kan dit het noodzakelijk maken de reddingswerkzaamheden tijdelijk te onderbreken om ervoor te kunnen zorgen dat er enerzijds voldoende veiligheidsmaatregelen getroffen kunnen worden en dat anderzijds ook aan de wensen van de media kan worden voldaan.

De afdeling voorlichting moet bereid zijn vips te ontvangen en te woord te staan. Het is belangrijk dat het bezoek of de aanwezigheid van zulke personen op een zodanige manier wordt georganiseerd dat het een steun betekent voor de crisisbestrijding zonder dat dit ten koste gaat van de voortgang van de reddingsoperaties.

De afdeling Voorlichting dient middelen beschikbaar te stellen die het mogelijk maken alle praktische regelingen en voorzieningen te treffen, bijeenkomsten met de media en persconferenties te beleggen, rondleidingen naar het rampgebied te organiseren, enz., terwijl zij ook een beperkte hoeveelheid tijd dient vrij te maken voor overleg en bijeenkomsten met het crisismanagement.



4 CHECKLIST COMMUNICATIE IN CRISISSITUATIES

Randvoorwaarden voor een goede voorlichting tijdens crisissituaties

De informatie die tijdens een crisis door overheidsinstellingen wordt verstrekt, zou ertoe moeten bijdragen dat iedereen die actief bij de crisisbestrijding betrokken is, maar ook de media en de bevolking in het algemeen, een zo correct en actueel mogelijk beeld van de gebeurtenissen krijgt.

Voorlichting tijdens een crisis moet daarom bijdragen aan een optimaal inzicht in de situatie en de verschillende gevolgen daarvan, zodat de bij de crisis betrokken partijen en diegenen die erdoor getroffen zijn het best in staat zijn beslissingen te nemen op die terreinen waarvoor zij verantwoordelijk zijn of waar zij op enigerlei andere wijze mee te maken hebben.

Verder moeten die onderdelen van de publieke sector die niet direct door de gebeurtenissen getroffen worden, in staat zijn die feitelijke en actuele informatie over de crisis te krijgen die zij nodig hebben.

Vorbereid zijn

- Alert zijn op mogelijke noodsituaties;
- Organisatorische basis voor ondersteuning en hulpverlening;
- Doelstellingen;
- Opzet van een afdeling Voorlichting;
- Dialoog met de buitenwereld;
- Geloofwaardigheid.

Vóór de crisis

- Bouw persoonlijke contacten op met journalisten;
- Breng een natuurlijke samenwerking met andere instanties tot stand;

- Zorg voor een hoge mate van geloofwaardigheid;
- Bouw netwerken op;
- Voer voortdurend externe analyses uit;
- Zorg ervoor dat binnen de organisatie het belang van goede voorlichting tijdens een crisis wordt ingezien;
- Houd oefeningen in de vorm van rollenspelen;
- Zorg ervoor dat er goed functionerende systemen worden opgezet ten behoeve van de dialoog met de buitenwereld.

Tips voor communicatie tijdens crises

- De communicatie tijdens een crisis dient op professionele wijze te worden aangepakt;
- Tijdens een crisis staat iedereen voor de taak beslissingen te nemen;
- Denk eerst na!;
- Geloofwaardigheid is van absoluut cruciaal belang.

Wanneer de crisis zich voordoet

- Begin snel;
- Sla alarm;
- Stel de informatiekkanalen open;
- Neem contact op met het crisismanagementteam;
- Kondig aan dat de bevoegde instantie begonnen is met het bestrijden van de crisis;
- Maak een begin met de externe analyses;
- Zorg ervoor dat er een juist beeld van de crisis ontstaat;
- Wees flexibel en wees bereid te improviseren.

De volgende dingen doen zich tijdens een crisis vaak voor:

- Aanvankelijk heerst er onzekerheid omtrent de crisis;
- Dingen gebeuren heel snel;
- Er komt een enorme stroom informatie op gang;
- Berichten en indrukken spreken elkaar tegen;
- De media zijn er snel bij om de gebeurtenissen nauwgezet te volgen;
- Allerlei nieuwe partijen raken erbij betrokken;
- Er wordt een beroep gedaan op flexibiliteit en improvisatievermogen.

Hoe kan er gezorgd worden voor een duidelijke taakverdeling?

- Het hoofd van de afdeling Voorlichting draagt de algehele verantwoordelijkheid;
- Perschef;
- 'Een persoon die verantwoordelijk is voor het nauwgezet volgen van de berichtgeving en de analyses in de media;
- Iemand die als woordvoerder optreedt;
- Iemand die verantwoordelijk is voor contacten met naaste verwanten/bezorgde burgers;
- Iemand die verantwoordelijk is voor de interne informatievoorziening;
- Iemand die verantwoordelijk is voor onderzoek en het verzamelen van feiten over alles wat mogelijk te maken heeft met wat er is gebeurd;
- Medewerkers die vreemde talen beheersen.

Als zich een crisis voordoet, dienen de medewerkers in de gelegenheid te worden gesteld hun naaste verwanten op de hoogte te stellen.

Zet een sterke afdeling Voorlichting op die ook gedurende langere tijd goed functioneert

- Management;
- Analysegroep;
- Productie-eenheid;

- Eenheid voor mediabetrekkingen;
- Interne voorlichtingseenheid;
- Interne coördinatie-eenheid binnen de eigen organisatie;
- Documentatie-eenheid;
- Eenheid voor multiculturele dienstverlening.

Na de crisis

- Bouw de voorlichtingscapaciteit geleidelijk af;
- Evalueer en trek conclusies;
- Zet de opgedane ervaringen om in nieuwe plannen, instructies, procedures en oefeningen.

UW AANTEKENINGEN:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....