

## Hoofdstuk 9: Crisiscommunicatie

*Soms stappen ouders van minderjarigen naar de pers uit ontevredenheid. Dan krijgt de voorziening Bijzondere Jeugdzorg een telefoon van de journalist naar commentaar. Het gebeurt ook dat je niets te horen krijgt en het via de krant verneemt. Hoe kun je daar als voorziening mee omgaan? Wanneer het info betreft over een nog lopend onderzoek kun je vermelden dat je niets kan melden zolang het onderzoek loopt. Wanneer het over een minderjarige gaat, kun je melden dat je niets kunt zeggen rekening houdend met de jeugdbeschermingwet. Je kunt wel meegeven dat je de zaak verder zal onderzoeken en terug contact zal opnemen. Als voorziening kun je weinig doen. Je kan contact opnemen met de ouders en hen om informatie vragen en dit verder oppakken met hen.*

*Zo was er een grootvader die naar de pers stapte uit ontevredenheid. De voorziening reageerde daarop dat ze niets kon meedelen vanuit de privacy van de minderjarige en de jeugdbeschermingwet. Er verscheen nadien wel een persbericht, maar de voorziening werd niet vernoemd.*

*Een jongere uit een voorziening vermoordde een andere jongere uit dezelfde voorziening. Iedereen die zich aanmeldde of ongevraagd in de voorziening kwam, werd door de voorziening tegengehouden. Er werd een persbericht opgesteld, maar deze werd niet gepubliceerd door de media. De informatie die in de media verscheen, kwam van andere bronnen. Zelf heeft de organisatie geen rechtstreeks contact gezocht met journalisten. De voorziening lichtte wel rechtstreeks de buurt in.*

*Bij een project van de Bijzondere Jeugdzorg gaan jongeren die een als misdrijf omschreven feit (MOF) pleegden op staptocht. Stel dat ze onderweg een overval plegen dan zal de dienst daarop wellicht aangesproken worden door journalisten met de vraag: "hoe komt het dat jongeren die een MOF pleegden zomaar vrij over straat kunnen lopen? Is het niet beter om die jongeren achter muren te houden? Wat doen jullie eigenlijk, en dat met overheidsgeld?" Op dat moment kan je als organisatie toelichten waar de werking voor staat en adhv cijfermateriaal weergeven wat het effect van deze staptochten op jongeren is. Je moet dit kaderen als een uitzonderlijk geval dat wel eens kan voorkomen. Ga niet in op het concrete geval, maar spreek in algemene termen. Wijs op het positieve in het verhaal en blijf niet stilstaan bij de negatieve feiten. Communiceer eventueel wat er verder met deze zaak zal gebeuren binnen de organisatie.*

Het is onmogelijk voor een organisatie om zich tot in de detail voor te bereiden op elke mogelijke crisissituatie. Toch kan een organisatie op basis van een risico-inventarisatie een crisiscommunicatieplan opstellen dat vrij gedetailleerd aangeeft hoe men kan handelen tijdens en direct na afloop van een crisis. Een crisis doet zich altijd voor op een onverwacht moment. Net dit onverwachte aspect maakt planning vooraf noodzakelijk. In dit hoofdstuk beschrijven we wat een crisis is, welke invloed het op een organisatie uitoefent en ten slotte hoe je er je als organisatie op kan voorbereiden en adequaat op kan reageren.

### 9.1 Begrippen

Een crisis

*Een crisis is een onverwachte gebeurtenis die een bedreiging of een uitdaging vormt, een onverwachte negatieve gebeurtenis die tot een grote materiële of emotionele schade kan lijden. Het eist een onmiddellijk en snel handelen, heeft onvoorspelbare effecten en gevolgen, trekt vaak de aandacht van het publiek en de media en er zijn heel wat mensen bij betrokken. Het management van de organisatie heeft slechts in beperkte mate de situatie onder controle.*

*Een crisis is elke situatie die de integriteit van de organisatie bedreigt, dikwijls door verkeerde of negatieve media-aandacht. Voorbeelden: rechtszaken, ongelukken, beschuldigingen... Een crisissituatie kan ook uitgelokt worden wanneer het publiek of de media vinden dat de organisatie op een niet gepaste manier reageert op één van de bovenstaande voorbeelden. Soms kun je als organisatie een crisis ontketenen omtrent een bepaald thema of omtrent je organisatie. Een probleemsituatie is een crisis wanneer ze gepercipieerd/aangevoeld wordt door de (meeste) betrokkenen/de buitenwereld als 'daar loopt alles fout'.*

## Crisiscommunicatie

*Het verzamelen van zoveel mogelijk informatie om adequaat op de ontstane situatie te kunnen reageren.*

## Crisiscommunicatieplan

*Een crisiscommunicatieplan is een draaiboek waarin verschillende crisis-situaties worden opgesomd en waar communicatieacties aan vast hangen.*

## 9.2 Crisis als opportuniteit

In bepaalde gevallen kan een crisissituatie een opportuniteit zijn. In die gevallen moet je kijken welke opportuniteiten je er uit kunt halen. Wanneer je een crisis als een kans ziet, kan je de negativiteit, die vaak gepaard gaat bij het personeel met een crisissituatie, doorbreken.

Mogelijke opportuniteiten zijn:

- om eigen professionaliteit te tonen: je kan tonen dat je op crisismomenten de situatie goed kan managen en zo je professionaliteit naar buiten brengen.
- om leiderschap te tonen
- om imago te versterken
- om geld in te zamelen: vb bij brand in het gebouw kan dit een moment zijn om sponsors/donatoren aan te schrijven/spreken.
- om een politieke beslissing te forceren. Bijvoorbeeld de moord op Joe Van Holsbeeck zorgde voor een snelle goedkeuring van de jeugdwet.
- om een bepaald aspect van je werking op een andere manier te (moeten) bekijken. De crisis kan een hefboom zijn om zaken te veranderen/aan te passen.

## 9.3 Opmaak Crisisplan

### 9.3.1. Kenmerken van een crisis

Op het moment dat zich een crisis voordoet:

- Is er vaak een gebrek aan informatie, tijd en eensgezindheid.
- Zijn er verschillende stakeholders/doelgroepen bij betrokken.
- Komen er emotionele reacties van overal.

- Subjectief: iedereen ervaart een situatie anders en niet iedereen definieert eenzelfde situatie als een crisis.
- Komen bij verrassing.
- Geen of slechts gedeeltelijke antwoorden op vragen wie, wat, waar, wanneer, waarom en hoe.
- Aaneenschakeling van gebeurtenissen waardoor situatie kan escaleren ...
- Organisatie wordt aangeklampt door personeel, media, drukkinggroepen, cliënten, overheden ...
- Min of meerdere mate van paniek, binnen en buiten organisatie.
- Vooral gedacht en gehandeld op korte termijn: *bijvoorbeeld een voedselvergiftiging bij kinderen in een dagcentrum. De voedselinspectie kwam langs. Uiteindelijk bleek de fout te liggen bij de ijsjes en niet bij de maaltijd. De directie nam echter direct een maatregel: namelijk dat vanaf dat moment telkens 1 maaltijd acht dagen na het geven aan de kinderen ingevroren moet worden (voor het geval de kinderen nadien ziek worden).* Dit is een maatregel die genomen werd vanuit een korte termijn perspectief en heel wat meer werk met zich meebrengt op lange termijn.

Er ontstaat een crisis omdat de media onverwacht aan de deur staat of wanneer er een ruimere bekendheid gegeven wordt aan het probleem. De buitenwereld komt het te weten. De confrontatie in een crisissituatie is meestal met de media via een interview (richtlijnen zie hoofdstuk 8, omgaan met pers en media).

De volgende zaken doen zich vaak voor tijdens een crisis:

- Aanvankelijk heerst er onzekerheid over de crisis
- Dingen gebeuren heel snel
- Er komt een enorme stroom van 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, afhankelijk van de crisis

- Er wordt een beroep gedaan op veerkracht, flexibiliteit en improvisatievermogen

### 9.3.2 Doel van crisiscommunicatie

Een beleid omtrent crisiscommunicatie vertrekt vanuit volgende doelstellingen:

- Ervoor zorgen dat boodschap tijdig bij juiste doelgroepen terecht komt
- Interactieve werkwijze op gang brengen
- Richtlijnen vastleggen hoe er met een crisis omgegaan zal worden
- Voorbereid zijn op een crisis
- Proactief tav kettingreacties (bv je weet dat een bepaalde ouder anderen zal aanspreken: wanneer je dit weet, kan je daar beter op inspelen).
- Voorbereiden met (niet rechtstreeks) betrokkenen
- Voorbereid zijn op persbelangstelling
- Bewaken van menselijkheid, Public Relations (PR) en het imago van de organisatie
- Voorzien in een geschikte informatiestructuur
- Bevorderen van de juiste en volledige kennis bij groepen die door de crisis getroffen worden
- Behoud en/of herstel van de goede naam van de organisatie

Het doel van crisiscommunicatie is om je reputatie te beschermen door geloofwaardig over te komen door de dingen die je zegt en doet en hierdoor (terug) vertrouwen te wekken.

### 9.3.3 Vragen die op je afkomen

Tijdens een crisissituatie komen heel wat vragen op je af:

- Wie gaat de crisis oplossen?
- Feiten op een rijtje? Hoe?
- Wie is betrokken?
- Wie treedt op als woordvoerder?
- Wanneer licht je de pers in?
- Hoe ga je om met de slachtoffers?
- Hou je de media in de gaten?
- Beken je schuld? Is iemand schuldig en wie?
- Probeer je de aandacht af te leiden door het probleem elders te leggen?

- ...

### 9.3.4 Voorbereid zijn op een crisis

- Voorzie interne (beslissings)procedures om zeer snel correct te communiceren. Bepaal wie deel uitmaakt van het crisisteam. Het crisisteam is gewoonlijk samengesteld uit vier (groepen) mensen: de algemene directeur, iemand die de dagelijkse leiding van de crisis op zich neemt, iemand die verantwoordelijk is voor de communicatie binnen de organisatie en een persoon die zorgt voor logistieke en administratieve ondersteuning. Dit crisisteam houdt zich bezig met het oplossen van de crisis. Beperk het aantal leden en voorzie reserves. Hierbij wordt o.a. opgenomen wie samengeroepen moet worden, wie communiceert (intern als extern), wie beslissingen kan nemen en wie waarschuwt wie, waar en op welke manier.
- Mogelijke taken van het crisisteam: voorbereid zijn op crisis, detecteren van crisis, opstarten crisisprocedures en interne communicatie, permanent opvolgen van de situatie, coördineren interne en externe crisiscommunicatie, bijhouden logboek om nadien de verschillende acties te kunnen evalueren, dagelijks evalueren berichtgeving in media, coördineren en verzorgen communicatieve aspecten nazorg, evaluatie, voorzien in geschikte informatiestructuur binnen organisatie, bevorderen van juiste en volledige kennis bij betrokken stakeholders, behoud/herstel goed naam / imago.
- Maak een identificatie en analyse op van mogelijke kwetsbaarheden: ga na wie of wat een crisis kan veroorzaken. Leg een lijst aan met mogelijke crisissen die kunnen gebeuren binnen de organisatie: bekijk dit vanuit verschillende niveaus: directie, personeel, cliënten, buurt, RVB,... Ga hierbij uit van het slechts denkbare scenario.  
*Vb bij een time-outproject: jonge boef doodt zorgboer, staptocht mondt uit in verkrachting, Directie verduisterd welzijnsgeld, Overheid heeft vragen bij de staptochten van criminele jongeren, vrijwilliger maakt misbruik van kwetsbare meisjes tijdens staptocht,.. (oefening: bedenk krantenkoppen en ga dan na welke meer en minder kans hebben om voor te vallen. Bepaal welke actoren je*

*op welke manier zou moeten informeren bij elk van de crisissen).*

- Probeer op voorhand te weten welke pers over de crisis kan berichten om zo beter voorbereid te zijn indien ze met een vraag afkomen. Elk medium heeft zijn specifieke doelgroep en specifieke manier van schrijven/rapporteren/zaken in beeld brengen.
- Ontwikkel kernboodschappen voor elk issue (vb we hebben de situatie onder controle, we hebben maatregelen genomen om dit in de toekomst te vermijden, we begeleiden het slachtoffer, de dader is meegenomen voor verder onderzoek,...)
- Bepaal een 'stand-by statement': kort en krachtig statement dat positie van organisatie verduidelijkt zodra crisis uitbreekt: zo vlug mogelijk na de crisis met een statement naar buiten komen. Er is wel een verschil tussen een institutionele crisis (vb directeur is met het geld weg – is niet zo dringend om te communiceren) of een crisis buiten de muren van de organisatie (vb overval door jongere in de buurt – zorgen dat je als eerste kunt communiceren)
- Breng de interne en externe doelgroepen in kaart die relevant zijn voor de organisatie. Bouw op voorhand netwerken uit.
- Zorg ervoor dat binnen de organisatie het belang van een goede voorlichting tijdens een crisis wordt ingezien op de verschillende geledingen.
- Bepaal hoe de interne medewerkers op de hoogte gehouden worden en wie van het crisisteam verantwoordelijk is. Een goede externe communicatie werkt pas wanneer de interne communicatie naar de medewerkers zorgvuldig verloopt. De eigen medewerkers zijn de eerste (interne) doelgroep die bij een crisis moeten geïnformeerd worden. Snelheid is hierbij belangrijk. Het moet voor hen duidelijk zijn wat ze al dan niet kunnen vertellen en naar wie ze kunnen doorverwijzen wanneer vragen op hen afkomen.
- Stel op voorhand een basistekst/persdossier samen van wat naar buiten kan en mag gebracht worden in crisissituaties. Tijdens een crisis hebben journalisten niet alleen behoefte aan nieuwsfeiten, maar ook aan elementaire achtergrondinformatie en feitenmateriaal. Zoals een lijst met veel voorkomende

vragen en antwoorden over de organisatie, relevante (achtergrond) informatie over de organisatie, doelstellingen, visie, werkwijze, historiek, cijfermateriaal en praktische gegevens. Folders, brochures, jaarverslagen en procedures kunnen hiervoor bijvoorbeeld gebruikt worden. Voorzie een vraag- en antwoordlijst en hou deze up-to-date.

- Bepaal hoe de media en de bevolking ingelicht zullen worden en door wie.
- Stap pro-actief naar de pers en de verschillende doelgroepen. Ook wanneer het goed gaat, kan men naar de pers/doelgroepen communiceren. Zorg voor de nodige databestanden (van journalisten en belangrijke actoren) en hou deze up-to-date. Bouw persoonlijke contacten met journalisten.
- Oefen regelmatig het crisisplan in en train waar nodig.

#### 9.3.4 Adequaat reageren op een crisis

- Wanneer de crisis zich voordoet: begin snel, sla alarm, stel informatiekanalen open, neem contact op met het crisisteam, kondig aan dat de bevoegde personen begonnen zijn met het bestrijden van de crisis en zorg ervoor dat er een juist beeld van de crisis ontstaat (zowel bij de medewerkers, de media als de buitenwereld). Wees flexibel en bereid te improviseren.
- Zorg voor een duidelijke taakverdeling
  - Het hoofd van het crisisteam draagt de algehele verantwoordelijkheid
  - Er is een woordvoerder aangesteld
  - Er is iemand verantwoordelijk voor het opvolgen van de berichtgeving
  - Er is iemand verantwoordelijk om de medewerkers in te lichten/ de interne informatie
  - Er is iemand verantwoordelijk om de naaste verwanten en bezorgde burgers in te lichten
  - Er is iemand verantwoordelijk om informatie en feiten te verzamelen over alles wat mogelijk te maken heeft met de crisissituatie
- Overleg intern hoe je zal communiceren en welke boodschap je wil overbrengen. Zorg ervoor dat op voorhand bepaald is wie hierover beslissingen neemt en wie bijgevolg gecontacteerd moet worden. Het crisisteam moet snel en rationeel beslissingen kunnen nemen. Tijdens een crisis is het vaak onmogelijk om de

hiërarchie in het nemen van beslissingen te volgen omdat deze te tijdsroevend zijn.

- Communiceer, maar met mate. Zorg voor een persoonlijke benadering. Wanneer je zegt 'geen commentaar' bestaat het gevaar dat de pers verder op zoek gaat naar verhalen en krijg je indianenverhalen als gevolg. Zwijgen is ook nieuws.
- Eenheid in de woordvoering: stel één iemand als woordvoerder voor de pers aan.
- Communiceer eerst intern en dan pas extern. Deze informatie moet snel, open, eerlijk, gedetailleerd, gemakkelijk toegankelijk en duidelijk zijn. Ze moeten duidelijk weten hoe de organisatie reageert op crisissen en wat hun rol al dan niet is. Dit om te voorkomen dat een medewerker, die maar half op de hoogte is van de inhoud van de crisis, de pers te woord zou staan. Medewerkers moeten weten naar wie ze de journalist kunnen doorverwijzen. Ingelichte medewerkers geven minder kans tot roddelen, lekken in de media, ontevredenheid en voelen zich meer betrokken bij de organisatie. Ga er wel van uit dat eenmaal de informatie intern is doorgegeven om die zo snel mogelijk naar buiten te communiceren want boodschappen verspreiden zich bijzonder snel.

Vergeet hierbij de afwezige personeelsleden niet. Informeer mensen nadien die niet aanwezig waren (door vakantie, ziekte, externe vergaderingen/studiedagen,...)

- Een goede communicatie tijdens een crisis is onontbeerlijk. Reageer desnoods niet meteen, maar vraag even uitstel. Laat de journalist wel niet te lang wachten, anders gaat hij ergens anders op zoek naar informatie. Wees niet alleen reactief, reageer ook pro-actief. Vind een goede balans tussen betrouwbaarheid en tijdigheid van de verstrekte informatie. Snel en correct communiceren is de boodschap. Stel indien nodig een onderzoek in naar de oorzaken van de crisis. Je kunt aangeven dat je het bericht zal onderzoeken en de journalist nadien zal contacteren.
- Probeer het terrein te bezetten met je communicatie: zorg dat je de eerst bent, want de eerste heeft altijd gelijk en zal vlugger geloofd worden dan de tweede die communiceert. Daarom is het ook

bijzonder moeilijk om als tweede communicator een negatief verhaal die gecommuniceerd werd te weerleggen.

- Zoek geallieerden, bondgenoten en spreek je netwerk aan: bijvoorbeeld een professor die dingen kan staven vanuit onderzoek, een gezagsdrager, een onderzoeker of een deskundige die de pers te woord kan staan en feiten/cijfers kan aanbrengen...
- De media wil weten wat er gebeurd is en hoe dat kon, wie er bij betrokken is, waar en wanneer, wie de schuldige is, of het voorkomen had kunnen worden, of er noodzakelijke preventieve maatregelen getroffen waren, of het nog kan gebeuren en wat je zal doen om de zak op te lossen en om dergelijke zaak in de toekomst te vermijden. Wanneer je het antwoord op een vraag niet weet/niet kunt zeggen is het beter om te zeggen dat je het niet weet of kunt zeggen ipv liegen. Ga ervan uit dat leugens altijd uitkomen. Wanneer je het niet kunt zeggen is het belangrijk om te weten waarom het niet kan en deze reden eventueel mee te geven (vb beroepsgeheim, in het kader van het onderzoek,...). Vraag uitstel wanneer nodig, maar dit kan natuurlijk niet onnodig lang. Geef je media/journalist een perspectief op communicatie.
- Volg de media op. Zie de media tijdens een crisis als medespeler: ze kunnen op korte termijn het doelpubliek informeren. Hou nauwlettend in het oog welke boodschap ze naar buiten brengen. Het is belangrijk om als organisatie op de hoogte te zijn van wat er over de organisatie verschijnt in de media. Zo ben je beter voorbereid op eventuele vragen die komen zowel van interne medewerkers als van buitenaf.
- Spreek vooraf met de journalist af dat je de tekst mag lezen en corrigeren, de band beluisteren of de opnames mag zien. Vraag na het interview wanneer je dit te zien zal krijgen en geef dan altijd zo snel mogelijk een reactie.
- Stuur/geef na het interview eventueel aanvullende, maar geen vertrouwelijke informatie.
- Wees open over wat je weet en nog niet weet, wat je kunt en nog niet kunt. Luister naar de journalist en geef hem correcte informatie. Blijf rustig en wees bereid tot samenwerking. Je kunt wel informatie achterhouden, maar liegen is

uit den boze. Schuif de schuld ook niet af. Geloofwaardigheid speelt een cruciale rol bij crisiscommunicatie. Geloofwaardigheid is opgebouwd uit vier componenten: openheid, deskundigheid, eerlijkheid en medegevoel voor de mogelijke slachtoffers.

- Ga op een systematische, consistente en consequente om met de informatie en blijf dezelfde boodschap uitdrukken voor, tijdens en na de crisis. Schat niet enkel feiten, maar ook emoties in. De informatie moet bijdragen tot een optimaal inzicht in de situatie en de gevolgen ervan. Geef algemene informatie en licht je werking toe. Ga niet in op details. Geef to-the-point antwoorden en argumenten. Baseer hetgeen je zegt zoveel mogelijk op feiten en cijfermateriaal. Spreek met kennis van zaken.
- Verwijs, indien je zelf niet kan antwoorden, door naar iemand met meer kennis van zaken. Licht die persoon op voorhand in en vraag duidelijk aan de journalist wat hij wil weten en voor welk medium het is.
- Bereid je goed voor en kijk goed uit: weet wat je boodschap is en wat ze niet is. Soms is het goed om het gesprek zelf op te nemen zodat je achteraf bewijs hebt als de journalist iets schrijft wat je niet gezegd hebt. Door het zelf opnemen van het gesprek, zal de journalist bij het uitwerken van zijn reportage/bericht ook voorzichtiger zijn.
- Bij een crisis gaat het vooral over de communicatie en niet over de crisis zelf. Hou bij de communicatie rekening met de verschillende interne en externe doelgroepen (bv omwonenden, cliënten, beheerders, medewerkers, politie, parket, vakbonden, samenleving, overheid, koepels, administratie en verwijzers). Ga na welke kanalen men het best inzet bij welke doelgroep. Al deze doelgroepen stellen zich vragen. Hoe langer men wacht om hen te informeren, hoe hardnekkiger de geruchten worden en hoe groter de imagoschade van de organisatie zal zijn. Informeer niet enkel de media maar alle diverse doelgroepen. Besteed aandacht aan alle communicatie tijdens een crisis.  
*VB. Jongeren die in een dagcentrum verbleven, staken voor hun plezier auto's in brand in de buurt van het dagcentrum. Deze actie werd sterk uitvergroot door de buurt. De buurt stelde een petitie op*

*tegen het dagcentrum. Het dagcentrum stelde zijn deuren open voor de buurt en luisterde naar hun verhalen, frustraties en angsten. Tezelfdertijd gaven ze uitleg over de werking van het dagcentrum en wat ze als voorziening zouden ondernemen nav dit voorval. De buurtbewoners gingen na de samenkomst met een positief gevoel buiten.*

Dit voorbeeld toont aan dat het belangrijk is om in tijden van crisis ook aandacht te schenken aan de buurt. Door er op een pro-actieve manier mee te communiceren, kan men veel leed besparen. Betrek/informeer ze wanneer er zich een crisis voordoet in de organisatie. Deze betrokkenheid zorgt er bijvoorbeeld voor dat ze zich minder negatief zullen uitlaten wanneer ze door een journalist aangesproken worden over 'wat vindt u van deze situatie?' Wat dan weer het imago van de organisatie en de cliënten ten goede komt.

- Denk op lange termijn en hou rekening met de evolutie van crisisbeleving bij betrokkenen. Het is belangrijk dat betrokkenen een plaats krijgen om hierover met elkaar te communiceren ('het van zich afpraten').

### 9.3.5 Strategieën

Je kunt op verschillende manieren reageren op een crisissituatie:

- Doortastend optreden vanuit eigen reputatie
- Aanvallen: is niet de meest goede in geval van crisiscommunicatie omdat je in het verweer gaat en je zo een vijandige sfeer creëert.
- Excuses en spijt (teruggetrokken strategie)
- Underdog / slachtofferrol
- Verantwoordelijkheid afschuiven / mist spuien

Ga per crisis na wat de beste strategie is. Maar ga nooit tegen beschuldigingen in. Toon in de eerste plaats medeleven met de slachtoffers.

### 9.3.6 Elementen van je boodschap

Besteed in je communicatie tijdens een crisis aandacht aan volgende zaken:

- Toon medeleven met slachtoffers: ga zo snel mogelijk met de slachtoffers in dialoog/aan de slag, ook als die slachtoffers geen cliënten zijn, anders bestaat het gevaar dat de slachtoffers

zich tegen u keren en zich negatief uitlaten over uw werking.

- Geef aan dat de crisis onvermijdelijk was, ondanks het nemen van heel wat maatregelen op voorhand.
- Deel mee dat de crisissituatie in kaart is gebracht
- Deel mee dat de noodzakelijke stappen om crisis onder controle te krijgen zijn/worden genomen
- Geef aan dat er maatregelen om gelijkaardige crisis te voorkomen worden genomen
- Wees zo persoonlijk mogelijk
- Wees zo snel mogelijk
- Wees zo eerlijk en volledig mogelijk
- Zorg voor schriftelijke ondersteuning van je communicatie: zowel naar het personeel als naar buiten toe: dit zorgt ervoor dat je mondelinge boodschap ondersteund wordt en eenvormig gehouden wordt bij de verschillende actoren.
- Heb jezelf in de hand en communiceer rustig en overdacht.
- ...

### 9.3.5 Na de crisis

- Bouw de voorlichtingscapaciteit geleidelijk af
- Evalueer en trek conclusies
- Zet eventueel de opgedane ervaring om in nieuwe plannen, instructies en procedures: beoordeel de effectiviteit van het plan, ga na in welke mate de afspraken gewerkt hebben, beoordeel de interne en externe communicatie en evalueer hoe de medewerkers omgingen met de crisis.
- Nazorg: Heb oog voor de naweeën van een crisis.
- Intern moet er gewerkt worden aan een duidelijke en motiverende afsluiting van de crisis.
- Voor eventuele slachtoffers kan de organisatie zoeken naar nazorg op korte of lange termijn.

## 9.4 Bijkomende Tips

- Elke organisatie zou een crisis-communicatieplan moeten hebben. Net

omdat crisissen onverwachts en snel gebeuren, heeft men op dat moment onvoldoende tijd om na te denken hoe en wie er op zal reageren. Wanneer op voorhand duidelijk is wie zorgt voor de interne communicatie, wie over de externe communicatie en wanneer de boodschap in grote lijnen vast ligt, zal de communicatie veel efficiënter en doelbewuster verlopen. Crisis-communicatie moet ingebed zijn in het algemene beleid van de organisatie en in het totale communicatiebeleidsplan.

- Het is belangrijk om je niet aangevallen te voelen en je te verdedigen. Ga op zoek naar feiten of cijfermateriaal en deel dit mee. Hierdoor kun je de berichtgeving ontkrachten. Of geef weer hoe de organisatie er mee zal omgaan en op zoek zal gaan naar een constructieve oplossing.
- Bij een crisis is het moeilijk om op een efficiënte manier om te gaan met de pers. Het is dan belangrijk om een persmap te hebben met informatie over de Bijzondere Jeugdzorg en over de voorziening. Daarnaast is het hebben van een (beperkt) crisisplan geen overbodige luxe. Op deze momenten is het ook nodig dat een woordvoeder Bijzondere jeugdzorg ondersteuning biedt aan de organisatie en de situatie mee kadert. Hij moet het geheel op een aantrekkelijke en genuanceerde manier kunnen overbrengen.
- Bij crisissen ontbreekt meestal de tijd om te onderhandelen met de journalist over bijvoorbeeld het vooraf bekijken van het materiaal, om afspraken te maken of om veto's te stellen. Terwijl net bij crisissen die journalisten afkomen die op dat moment vrij waren of freelancers die vaak weinig over de sector, de situatie en de voorziening weten, laat staan over de ethiek, de deontologie en de wettelijke bepalingen. Het is op die momenten belangrijk dat de voorziening de journalist hierover informeert.
- Hou er rekening mee dat er altijd geknipt en geplakt wordt in je verhaal. Hierdoor kunnen andere nuances gelegd worden dan diegene die je trachtte over te brengen. Wees daarom zo concreet mogelijk in je boodschap en bepaal op voorhand een aantal kernzaken (niet te veel) dat je zeker wil overbrengen. Herhaal die eventueel een aantal keer tijdens het gesprek. Je kunt aan de journalist duidelijk maken welke

boodschap je wil meegeven. Vraag op voorhand de vragen zodat je je beter kunt voorbereiden.

- Je kan als organisatie voor een korte duur een publicatiestop vragen waardoor je meer tijd krijgt om vanuit de organisatie een plan/strategie uit te werken om te communiceren naar de pers. Het nadeel hiervan kan zijn dat journalisten ondertussen op zoek gaan naar andere bronnen (en dan ben je helemaal de controle kwijt). Daarom is het niet verstandig om te lang wachten om de pers zelf in te lichten (een goed crisisplan is daarom noodzakelijk) of om te weigeren informatie te geven. Je kan wel even tijd vragen en duidelijk maken wanneer je de info zal communiceren.
- De manier waarop je reageert op een crisis en waarop je de situatie in de media brengt, bepaalt mee het imago van je organisatie. Doe je dit op een professionele manier, dan zal de organisatie er nadien minder hinder van ondervinden dan wanneer men tijdens een crisissituatie stuntelig en zenuwachtig overkomt.
- Uw eigen reputatie op het moment van de crisis is heel belangrijk: wanneer je een goede reputatie hebt in de buurt, media en bij andere organisaties, dan zul je sterker en geloofwaardiger zijn wanneer een crisissituatie zich voor doet. Dus crisiscommunicatie begint lang voordat er een crisis uitbreekt: communicatie is een constante. Ook wanneer de buurt, partners positief staan tov dienst, zal de crisis minder erg zijn: ze zullen eerder uw bondgenoot dan uw vijand zijn. Zorg dus zowel voor als tijdens de crisis voor een goede communicatie met je betrokken actoren.

#### 9.4 Interessante informatie

- Eeckman E., Alle journalisten, eruit. Nu! Een docudrama over crisiscommunicatie in een (fictieve) welzijnsvoorziening, in Tijdschrift voor Welzijnswerk, Vlaams Welzijnsverbond, jg 28, nr 264, december 2004
- Huypens J. Communicatiemanagement voor openbare besturen, Politeia ism VVSG en UAMS, 2005
- Voorlichtingsraad, Handboek Communicatie en crisis, Quantes, Rijswijck, 2002
- Voorlichtingsraad, Risico en crisis gecommuniceerd, naar een verbeterde risico- en crisiscommunicatie, Quantes, Rijswijck, 2002

September 2007  
Véronique Vancoppenolle