

Zin en onzin van crisiscommunicatieplannen

Crisiscommunicatieplannen zijn een wezenlijk, maar apart onderdeel van crisis- of rampenplannen. Hoofdrede om een apart crisiscommunicatieplan op te zetten, is om diegenen die operationeel bezig zijn met het oplossen van de crisis, zo ongestoord mogelijk te laten werken. De aandacht van het eigenlijke crisisteam moet in de eerste plaats uitgaan naar het oplossen van het probleem, het bestrijden van de ramp en het beperken van de gevolgen van de crisis. Een bedrijf dat zo ongeschonden mogelijk door een crisis wil geraken, moet communiceren. Als de organisatie de nodige informatie zelf niet vrijgeeft, gaan publieksgroepen elders informatie zoeken en dat kan de situatie alleen maar verergeren. Snel en correct communiceren is dan ook de boodschap. Kan deze communicatie in crisissituaties op voorhand voorbereid worden en in een crisiscommunicatieplan gegoten worden? Een discussie over de zin en onzin van crisisplannen en van crisiscommunicatieplannen.

Inleiding

Crisissen hoeven niet altijd te gaan over de ontploffing van een kernreactor, de onverwachte sluiting van een autofabriek of het terugroepen van massa's flesjes van een frisdrank. Het kan ook gaan om een staking, een dodelijk ongeval of wetenschappelijke fraude van een toonaangevende onderzoeker in een researchafdeling.

De crisisvormen die in de literatuur voorkomen, zijn: natuurrampen, milieurampen, organisatorische wandaden, conflicten, technische defec-

ten, menselijke fouten, kwaad opzet, geweld op de werkvloer en geruchten.

In al deze gevallen gaat het volgens de auteur Barton om "een grote, onvoorspelbare gebeurtenis die mogelijk negatieve gevolgen heeft. Deze gebeurtenis en haar gevolgen kunnen zorgen voor significante schade aan de instelling, de werknemers, de producten, diensten, financiën en aan de reputatie."

Crisissen zijn niet te ontlopen. En elke crisis verloopt anders. Het is dan ook niet mogelijk om draaiboeken en scenario's te ontwikkelen die perfect voldoen aan elke mogelijke crisis. Het feit dat elke crisis anders verloopt en zich ook anders ontwikkelt, is een van de belangrijkste redenen waarom een groot aantal bedrijfsleiders niet gelooft in het opstellen van crisisplannen en crisiscommunicatieplannen. Zij zijn ervan overtuigd dat de eigen organisatie voldoende creatief en flexibel is om op ogenblikken van grote spanningen de meest adequate en accurate maatregelen te treffen.

Zolang crisissen beperkt blijven, de organisatie van het bedrijf grotendeels intact blijft en de bedrijfsleiding snel de teugels in handen kan krijgen, lukt dat meestal wel. In omstandigheden waarbij een deel van de infrastructuur onbereikbaar is, de bedrijfsleiding niet tijdig of totaal niet kan bereikt worden en de crisis erg complex wordt, loopt het echter meestal behoorlijk fout.

CEO's Ontnuchtering

Op het moment dat je merkt dat je meester je meester niet meer is, maar eenvoudigweg een mens die je kunt vleien, kwetsen, terechtwijzen, aanmoedigen, voel je je bedrogen.

Laurie Langenbach

Crisisteam

Gestaag groeit de overtuiging dat een degelijke voorbereiding de enige zinnige aanpak is van crisissen. Meer en meer stellen bedrijven daarom crisisplannen op waarin voorzien is in het samenstellen van een crisisteam.

Het crisisteam is gewoonlijk samengesteld uit vier groepen mensen: leden van de algemene directie, leden die de dagelijkse leiding van de crisis op zich nemen, een of meerdere communicatieverantwoordelijken en een groep die zorgt voor logistieke ondersteuning. Het crisisteam houdt zich bezig met het oplossen van de crisis zelf. Meestal zijn de betrokkenen zo druk bezig dat ze geen tijd en energie kunnen steken in de op zo'n ogenblik broodnodige communicatie.

De algemene directie neemt de grote beleidsbeslissingen. Op cruciale ogenblikken zal de topman van het bedrijf een communicatierol op zich moeten nemen.

Een tweede onderdeel van het crisisteam bestaat meestal uit specialisten die trachten de crisis op te lossen. Ook de communicatieverantwoordelijke volgt de activiteiten van deze groep op de voet. Hij vormt de verbinding tussen het crisisteam en de verschillende publieksgroepen, waaronder de pers. Van hieruit worden niet alleen de boodschappen van de organisatie naar buiten gebracht, maar wordt ook gekeken en geëvalueerd wat de noden zijn aan communicatie. De communicatieverantwoordelijke laat zich daarbij omringen door interne en externe communicatiespecialisten. En indien de communicatieverantwoordelijke zelf niet optreedt als woordvoerder, behoort ook die tot de crisiscommunicatiecel. De vierde groep zorgt voor de logistieke ondersteuning die de andere deelgroepen van het crisiscommunicatieteam nodig hebben.

Omdat – bij wijze van boutade – “een probleem meestal een crisis

wordt, wanneer het in de media komt”, is de communicatieverantwoordelijke bij crisissen wezenlijk. Willem Bemboom zegt dat in geval van grote rampen en grote affaires de media vaak de “ramp in de ramp” veroorzaken. Bij rampen, zegt Bemboom, is er een concentratie van journalistengedrag op vier fronten:

- op de plek van het onheil,
- op het crisiscentrum waar verantwoordelijken de zaak coördineren,
- op telefonisch vlak; journalisten zullen blijven bellen om informatie, om bepaalde geruchten na te trekken,
- in de buitenwereld; journalisten zullen trachten om externe deskundigen, buurtbewoners, ex-werknemers te interviewen; en daar heeft een crisisteam niet direct vat op.

Een vijfde factor, die Bemboom niet noemt maar die eveneens wezenlijk is, blijkt de interne communicatie te zijn. De communicatie met de eigen medewerkers en – zo nodig – hun familie. Mogelijk ook de buurtbewoners. Het kan niet dat zij via de media moeten vernemen wat er met uw bedrijf aan de hand is, en wat de mogelijke gevolgen voor hen zijn.

Alle ernstige crisisplannen hebben dan ook een apart crisiscommunicatieplan. De hoofdreden om een apart crisiscommunicatieplan op te zetten, is om diegenen die operationeel bezig zijn met het oplossen van de crisis, zo ongestoord mogelijk te laten werken. De aandacht van het eigenlijke crisisteam moet in de eerste plaats uitgaan naar het oplossen van het probleem, het bestrijden van de ramp en het beperken van de gevolgen van de crisis.

Een instelling die zo ongeschonden mogelijk door een crisis wil geraken, moet communiceren. Als de organisatie de informatie zelf niet vrijgeeft, gaan publieksgroepen elders informatie zoeken en dat kan de situatie

alleen maar verergeren. Snel en correct communiceren is dan ook de boodschap.

Crisiscommunicatieplan

Daarbij moet een bedrijf kunnen terugvallen op het uitgewerkte crisiscommunicatieplan, dat voor een deel elementen van het crisisplan zal bevatten. In zo'n plan moeten de soorten crisissen opgesomd en gedefinieerd worden. Uiteraard is de kans dat een bepaalde crisis voorkomt, voor elke organisatie verschillend. Fearn-Banks stelt daarom voor om op een schaal van een tot vijf voor elk van de soorten crisissen aan te geven hoe groot de kans is dat deze zich zal voordoen, en hoe groot de mogelijke schade kan zijn. Uit zo'n uitgewerkte matrix blijkt dan welke situaties het eerst en het grondigst moeten voorbereid worden.

Het eerste onderdeel van een crisiscommunicatieplan bevat de namen en de functies van de leden van het crisiscommunicatieteam, met een omschrijving van de taken en de verantwoordelijkheden, met telefoon- en gsm-nummers, en met een lijst van externe communicatiespecialisten die moeten opgeroepen worden. In die lijst moet zeker opgenomen worden wie het communicatieteam zal leiden, wie verantwoordelijk zal zijn voor de interne en de externe communicatie, wie als woordvoerder zal optreden, en wie moet opgeroepen worden als vervanger indien iemand van de verantwoordelijken niet te bereiken is.

Het tweede onderdeel van een crisiscommunicatieplan is een waarschuwingsprocedure: wie waarschuwt wie, waar en op welke manier? En wat moet er gebeuren als er iemand niet te bereiken is?

Verder hoort daarin een opsomming van de interne en externe doelgroepen waarmee de organisatie relaties onderhoudt en waarmee zeker tijdens een crisis moet gecommuni-

ceerd worden. Die lijst kan uitgebreid zijn. Een paar voorbeelden: betrokkenen van de crisis, reddingswerkers, het personeel, partners, Raad van Bestuur, sponsors, klanten, media, vakbondsleiders, drukkingsgroepen, het publiek, de overheid, hulpdiensten, omwonenden. Het zijn die groepen die vandaag vaak omschreven worden als de "stakeholders".

Communiceren met deze doelgroepen, is natuurlijk niet voldoende. Men moet ook duidelijk weten hoe men deze groepen kan contacteren. De communicatiekanalen moeten dus op voorhand vastgelegd worden.

In een crisiscommunicatieplan hoort ook een basistekst van wat naar buiten kan en mag gebracht worden (en wat niet). Een lijst van veelvoorkomende vragen en antwoorden over de organisatie, en achtergrondinformatie over de instelling: brochures, jaarverslagen, procedures, kwaliteits- en veiligheidsvoorschriften, plattegronden van het terrein en van de gebouwen, organigram, personeelsbezetting enz.

Soms komt in zo'n plan ook een kant-en-klare perstekst voor, die dan wordt aangepast aan de omstandigheden.

In een crisiscommunicatieplan moet ook opgenomen zijn hoe het crisiscommunicatiecentrum moet georganiseerd worden. En hoe het ingericht kan worden.

En ten slotte moet er een lijst zijn van nuttige adressen en telefoonnummers. Die lijst kan zeer uitgebreid zijn. Daarin kunnen gegevens zitten van gespecialiseerde juristen, broodjeszaken, hotels in de buurt, persknipseldiensten enz.

Het crisiscommunicatieplan moet zo opgevat zijn dat het communicatieteam in alle omstandigheden optimaal kan communiceren met de verschillende doelgroepen. Groenendijk en Boulogne zien de vol-

gende opdrachten voor het crisiscommunicatieteam:

- het verzamelen van alle relevante gegevens over de crisis en het voortdurend updaten van die gegevens aan de hand van de evolutie van de crisis,
- het ter beschikking hebben van alle relevante informatie over de organisatie, vooral ten behoeve van de pers,
- het opvangen en registreren van alle mediacontacten, het verstrekken van telefonische informatie, het maken van afspraken voor bezoeken en interviews,
- het voorbereiden van persconferenties en briefings,
- het bijhouden van een logboek, waarin alle mediacontacten en hun aard worden genoteerd,
- het verzamelen en analyseren van publicaties, radio- en tv-uitzendingen, en het rechtzetten van eventuele onjuiste berichten,
- het verzorgen van interne mededelingen, persberichten enz.,
- het beschikbaar hebben van telefoon- en adressenlijsten,
- het onderhouden van contacten met andere diensten van de organisatie waarop mogelijk een beroep moet gedaan worden, zoals de personeels- en de verzendingsdienst,
- het onderhouden van contacten met het reclamebureau voor het verzorgen en plaatsen van advertenties,
- advies geven aan het crisisteam over het te voeren communicatiebeleid,
- het coördineren van alle interne en externe communicatieactiviteiten.

Crisiscommunicatiecentrum

De meeste organisaties zullen – uiteraard – niet beschikken over een permanent centrum. In het crisiscommunicatieplan zal daarom vaak opgenomen zijn welke lokalen onmiddellijk voor de organisatie van

zo'n centrum kunnen gebruikt worden. Maar ook moet voorzien worden in een oplossing indien om een of andere reden de centrale gebouwen van het bedrijf door de crisis niet toegankelijk zijn.

In een crisiscommunicatiecentrum kunnen de volgende lokalen voorzien worden:

- een communicatiecentrum met telefoon-, fax- en internetverbindingen, enkele directe lijnen die niet over een centrale lopen, mogelijkheden voor e-mail, televisie, video enz.; in dit lokaal moet ook de mogelijkheid zijn om telefoongesprekken te registreren,
- een lokaal waar telefoons kunnen beantwoord worden van het publiek,
- een vergaderruimte,
- een rustkamer,
- een lokaal met faciliteiten voor de media, met telefoons, fax, modems en printers,
- een ruimte voor briefings en persconferenties, waar ook videoapparatuur, een overheadprojector en een flip-over aanwezig zijn.

De twee lokalen die bestemd zijn voor de media, hebben bij voorkeur een aparte (bewaakte) ingang, zonder mogelijkheid om toegang te krijgen tot de andere ruimten. En er moet in heel het crisiscommunicatiecentrum de mogelijkheid zijn om iedereen te voorzien van frisdranken, koffie, broodjes enz.

Voor crisissituaties die zich buiten de instelling voordoen, stelt communicatieadviseur Peter Anthonissen voor om een overlevingsgereedschapskoffer ter beschikking te hebben voor elk lid van het crisiscommunicatieteam.

Interne en externe communicatie

Bij crisissen dreigt de energie en de aandacht zich vooral toe te spitsen op de "buitenwereld". Toch geldt bij crisissituaties – nog meer dan anders – dat een goede externe com-

municatie maar werkt als eerst de interne communicatie goed verzorgd wordt. Bij een crisis is het aanstellen van een verantwoordelijke voor de interne communicatie dan ook zeker geen luxe.

Bij het uitwerken van een crisis (communicatie)plan is het daarom verstandig om intern een zo groot mogelijk draagvlak voor zo'n plan te verwerven. Dat kan bijvoorbeeld door medewerkers en de ondernemingsraad bij het opstellen ervan te betrekken.

De eigen medewerkers zijn uiteraard de eerste interne doelgroep die bij een crisis moet geïnformeerd worden. Snelheid is daarbij belangrijk. Het kan niet dat het eigen personeel via de media bepaalde evoluties van de crisis moet vernemen.

Andere mogelijke interne doelgroepen in geval van crisis zijn de ondernemingsraad, de familie van de personeelsleden (zeker als er slachtoffers bij het personeel te betreuren zijn), de Raad van Bestuur en de aandeelhouders, mogelijke zusterbedrijven enz.

Voor de externe communicatie bij crisissen zijn er een paar strategieën uitgewerkt. Wat een organisatie communiceert, hangt uiteraard af van de situatie. Coombs heeft evenwel een poging ondernomen om het soort crisis te kruisen met een bepaalde communicatie-aanpak. Volgens Coombs zijn er zeven mogelijke communicatiestrategieën, die zich situeren op een as van een defensieve aanpak tot de verzoenende strategie.

- De meeste verzoenende strategie is de verontschuldiging, waarbij het bedrijf de volle verantwoordelijkheid van de crisis op zich neemt.
- Een tweede benadering is de correctieve, waarbij de organisatie de schade verhelpt en tracht om gelijkaardige situaties te voorkomen.
- Bij een derde strategie tracht de instelling zich geliefd te maken.

De crisisstaf tracht het negatieve te minimaliseren door positieve elementen in de plaats te stellen. De organisatie ontkent de crisis niet, maar neemt ook geen verantwoordelijkheid op.

- Bij rechtvaardiging aanvaardt de organisatie de crisis, maar probeert de grootte ervan te minimaliseren.
- Een afwendingsstrategie bestaat erin dat men de verantwoordelijkheid van de organisatie minimaliseert door te ontkennen dat er kwaad opzet in het spel was of door aan te tonen dat de crisis onvermijdelijk was.
- Bij ontkenning verklaart de organisatie dat er geen crisis is en neemt ze er zeker geen verantwoordelijkheid voor op.
- De meest defensieve strategie bestaat in de aanval, waarbij men belangengroepen die beweren dat er een crisis en slachtoffers zijn, aanvalt, en deze groep desnoods voor de rechtbank brengt.

Coombs stelt dat er voor elk soort crisis een bepaalde communicatiestrategie aanbevolen is.

Crisissen waarbij de organisatie duidelijk in de fout ging, kunnen communicatief alleen maar aangepakt worden met een verzoenende strategie, waarbij de organisatie de fout erkent en opdraait voor de schade.

Bij ongelukken kan het best een aanpak gehanteerd worden waarbij correctief wordt gewerkt. Het bedrijf tracht de schade te verhelpen en neemt acties om dergelijke ongevallen in de toekomst te vermijden.

Bij crisissen die het gevolg zijn van kwaad opzet, wordt vaak een strategie van rechtvaardiging gebruikt, bij natuurrampen de afwendingsstrategie en bij geruchten de ontkennings- of de aanvalsstrategie.

Kegels, Janssen en Stas opteren voor achttien algemene richtlijnen voor de crisiscommunicatie.

1. Geef relevante antwoorden en argumenten.
2. Weet wat u weet.

3. Zorg voor een persoonlijke benadering.
4. Bouw een goed en professioneel imago op.
5. Communiceer pro-actief in plaats van reactief.
6. Leg vooraf een basis voor communicatie.
7. Verkies communiceren boven procederen.
8. Schuif de schuld niet af.
9. Communiceer constructief in plaats van polemiek te zoeken.
10. Rond af.
11. Zorg voor een consistente boodschap.
12. Toon medeleven.
13. Bereid u voor op het ergste.
14. Voorkom een cascade of vervolgvraag.
15. Besteed aandacht aan alle communicatie tijdens een crisis.
16. Let altijd op wat u zegt of doet, ook als er geen crisis is.
17. Zoek bondgenoten.
18. Schat niet enkel feiten, maar ook emoties in.

Peter Anthonissen vat het aantal punten die bij een crisis in elk geval moeten gecommuniceerd worden als volgt samen:

- details; zoveel mogelijk informatie over het incident als mogelijk,
- medeleven; bezorgdheid, begrip, misschien ook spijt, eventueel excuses,
- geruststelling; "er is geen verder gevaar", "het is niet schadelijk" enz.,
- wat doen we eraan?
- goede reputatie van het bedrijf; ons bedrijf heeft altijd zoveel goeds gedaan,
- uitgebreide informatie; waar en wanneer zal er meer informatie zijn?
- eventueel; gratis telefoonnummers, hulplijnen enz.,
- achtergrondinformatie.

Nazorg bij een crisis

Crisissen zijn meestal gebeurtenissen die niet mogen eindigen met

het oplossen van het probleem. Elke crisis heeft haar naweeën, waardoor nazorg, follow-up en evaluatie noodzakelijk zijn. Bovendien is er naast de directe schade, meestal ook indirecte schade, bijvoorbeeld door een geschonden imago.

Op korte termijn is er de zorg voor de verschillende doelgroepen die bij de crisis betrokken waren. En de vraag: wat heeft het bedrijf van de crisis geleerd?

Intern zal er moeten gewerkt worden aan een duidelijke en motiveerende afsluiting van de crisis, met de ontbinding van het crisisteam. Met dank voor de geleverde prestaties (daarbij moet zeker gedacht worden aan een tastbare beloning voor de inzet). En met opvang voor wie aan zware druk werd blootgesteld. Voor eventuele slachtoffers moet er gekeken worden naar de nazorg op korte en lange termijn, de financiële regelingen. Ook hulpverleners moeten bedankt worden.

Een onderdeel van de nazorg is eveneens de evaluatie van het crisisplan. Het doel daarvan is vierledig:

1. het beoordelen van de effectiviteit van het crisis- en het crisiscommunicatieplan;
2. nagaan in welke mate de gemaakte afspraken gewerkt hebben;
3. het beoordelen van de interne en externe communicatie;
4. evalueren van de wijze waarop de medewerkers de crisis hebben behandeld.

Niet alleen bij de nazorg van een crisis, maar een bestendig aandachtspunt voor een crisis- en een crisiscommunicatieplan is het geregeld aanpassen van het plan, en het inoefenen ervan.

Wanneer een crisisplan opgemaakt is, begint het eigenlijke werk eraan pas. Het gevaar is immers niet denkbeeldig dat de bundel met het plan in een schuif wordt weggelegd en pas van onder het stof wordt gehaald als er iets voorvalt. Op dat

ogenblik is er niemand meer mee vertrouwd. De enige mogelijkheid om hieraan te verhelpen is om het plan regelmatig en in realistische omstandigheden in te oefenen.

Een crisisplan zal ook bestendig moeten aangepast worden. Een organisatie verandert voortdurend en een crisisplan zal daaraan moeten bijgesteld worden. Al was het maar dat adressen en telefoonnummers moeten gewijzigd worden. In een normaal adressenbestand moet u er rekening mee houden dat per jaar ongeveer 17 % van de gegevens wijzigt. Indien u de data in het crisisplan niet voortdurend in de gaten houdt, is het plan binnen de kortste keren onbruikbaar.

De discussie of crisisplannen en crisiscommunicatieplannen zinvol zijn, is eigenlijk achterhaald. De wezenlijke vraag is immers niet langer of zo'n plannen zinvol zijn, dan wel hoe ze het best kunnen opgesteld, geactualiseerd en gebruikt worden. Vandaag hebben de meeste bedrijven in de een of andere vorm een crisisplan en een crisiscommunicatieplan. Het is echter jammer vast te stellen dat pas nadat een bedrijf door een ernstige crisis gegaan is, die plannen de plaats krijgen in een organisatie die ze horen te hebben. Pas dan blijkt een aantal bedrijfsleiders te beseffen wat de uitspraak van John F. Kennedy over crisissen voor hun organisatie betekent: *"In het Chinees wordt het woord 'crisis' samengesteld uit twee karakters. Het ene betekent gevaar, het andere opportuniteit"*.

Jos Huypens



Jos Huypens is algemeen directeur van het communicatie-adviescentrum *Communicado Int.* Hij doceert aan de universiteiten van Antwerpen en Leuven en heeft 25 jaar journalistieke ervaring, onder meer als hoofdredacteur van *Gazet van Antwerpen*.

Referenties

- Anthonissen, Peter F., Murphy was een optimist. Hoe ondernemingen door crisiscommunicatie in leven bleven, Tielt, 2001.
- Bemboom, Willem, Omgaan met de media. Praktische handleiding, Naarden, 1996.
- Coombs, W.T., Ongoing crisis communication, London, 1999.
- De Best, K. Communicatietechnieken. Een praktische en psychologische verkenning, Groningen, 1997.
- Groenendijk, Jan en Boulogne, Gerard, Crisiscommunicatie, Alphen aan den Rijn/Diegem, 1997.
- Groenendijk, J.N.A., Hazekamp, G.A.T.H., Mastenbroek, J., Public Relations en voorlichting. Beleid, organisatie en uitvoering, Alphen aan den Rijn, 1993.
- Huypens, Jos, Omgaan met de media, Leuven, 1997.
- Kegels, Johnny, Janssen, Dirk en Stas, Lieven, Crisiscommunicatie. Efficiënt en professioneel beheer van de beschikbare informatiekanaalen, Zellik, 1996.

E-deetjes

www.anthonissen.be
www.crisisweb.nl
www.civilsociety.nl
www.communicatiesite.nl
www.communicatie-online.nl
www.communicado.be