

## **Crisiscommunicatie**

### **Crisiscommunicatie: reputatiebescherming van uw merk én bedrijfsimago**

Peter Frans ANTHONISSEN  
Gedelegeerd Bestuurder Anthonissen & Associates en Executive Professor  
Universiteit Antwerpen Management School



Wie jarenlang met zorg een organisatie heeft opgebouwd en in zijn imago heeft geïnvesteerd, staat niet graag stil bij wat onmogelijk lijkt: een ongeval, een natuurramp, een moeilijke herstructurering, een product recall of gewoon een onvoorzichtigheid die in geen tijd het hele imago van uw merk en/of organisatie keldert. Crisiscommunicatie – preventief en/of curatief – kan in deze gevallen helpen.

Crisiscommunicatie is niet weg te denken uit de actualiteit. Crises komen nu eenmaal vaak voor, alle voorzorgsmaatregelen en quality controls ten spijt. In de eerste plaats staat een organisatie nog steeds machteloos tegenover puur externe factoren zoals aardbevingen, overstromingen en branden. In de tweede plaats zijn er de verhoogde productie-eisen en de scherpe concurrentie in de huidige markt, waarbij de kans op product recalls of een onverwachte sluiting niet onbestaande is.

Maar ook – en steeds meer – houden grote bedrijfsoperaties een risicofactor in zich: fabriekssluitingen, collectieve afdanking en herlocalisatie, splitsingen en fusies, CAO-verlengingen of niet-verlengingen, invoering van hogere flexibilitateitsvereisten, ...

Daarbovenop is de sterk groeiende aandacht voor effectieve en kordate crisiscommunicatie ook te wijten aan de grote mediabelangstelling voor rampen en ongelukken. Een crisissituatie is nu eenmaal hét nieuwsitem bij uitstek: al dan niet wilde stakingen, herstructureringen, ontvoering van een VIP, productiefouten, rampen en ongelukken – het is de rol en plicht van een journalist hierover te berichten, maar ontegensprekelijk levert het ook 'spektakel' op.

## I. Paniek

Als organisatie wil je zulke tegenslagen liefst stap voor stap en in alle sereniteit verwerken. Maar de realiteit is anders. Journalisten schijnen over een extra zintuig te beschikken en weten rampen snel te vinden, soms zelfs vóór de bedrijfsleiding. De telefoon staat roodgloeiend, de pers verdringt zich met camera's, fototoestellen en microfoons aan de bedrijfspoorten, de slachtoffers schreeuwen om een zondebok, het publiek eist klaarheid en de gehele waarheid.

Het uitgangspunt van veel organisaties die met een crisis geconfronteerd worden, is paniek. Hoezeer men zich ook voorbereidt, een crisis is en blijft een acuut, verrassend verschijnsel dat veel onbeantwoorde vragen oproept: wat is er precies gebeurd? Waar? Wanneer? Hoe was dit mogelijk? In vele gevallen wil het management ingrijpen, maar beschikt ze over te weinig informatie om daadwerkelijk iets te doen.

Die schijnbare machteloosheid heet vaak een verlamrend effect op de hele organisatie: midden in de crisis doet men de poorten op slot, in de hoop dat de zaak snel overwaait. Of de organisatie meent er goed aan te doen meteen de zaak te ontkennen en maakt er zich met 'geen commentaar' vanaf. Op het eerste

gezicht lijkt de organisatie zich hierdoor sterk te positioneren, maar in werkelijkheid stelt het zich bloot aan een ongecontroleerde informatiestroom. Een journalist die zijn informatie niet van de organisatie krijgt, zoekt immers andere bronnen op. En volgens het motto 'de één zijn dood is de ander zijn brood' zijn het vaak concurrenten of benadeelden van de organisatie die zich het eerst achter de microfoons scharen, met alle geruchten en kritieken vandien.

## II. Onkunde

Crisiscommunicatie is m.a.w. reputatiebescherming. Door een kordate houding aan te nemen, kan een organisatie ook bij relatief grote crises de schade aan het imago beperken, ja zelfs respect afdwingen voor haar verantwoordelijkheidsgevoel en knowhow. Omgekeerd kan mismanagement van de communicatie dramatische gevolgen hebben. In dat geval gaat de organisatie, zelfs wanneer ze in feite niets te verbergen had, uit pure onkunde de dieperik in of wordt tot in de lengte van haar dagen met die éne zwarte bladzijde geconfronteerd.

Als een soortgelijke crisis in organisatie A probleemloos opgevangen wordt en in organisatie B brokken maakt, dan is dat meestal te wijten aan het crisisplan – of aan een gebrek daaraan. 'Ons zal het niet gebeuren' mag dan een geruststellende gedachte zijn, in crisissituaties biedt ze weinig soelaas. Een degelijke voorbereiding met simulaties verhoogt daarentegen gevoelig de kans op een gunstige afloop.

## III. Curatieve crisiscommunicatie

Wat te doen als een crisis is uitgebroken? Het eerste ordewoord is dan 'damage control'. Tracht de crisis in te dijken en de toestand onder controle te brengen. Het is daarbij van cruciaal belang om een aantal basisbeginselen voor ogen te houden.

Vooreerst komt het er op aan het echte probleem te definiëren, zowel op korte als op lange termijn. Waar ligt de ware oorzaak? Hoe lang zal de ongunstige situatie aanslepen? Wat zijn de gevolgen van de crisis? Essentieel om de situatie onder controle te krijgen, is snel over alle informatie kunnen beschikken. Vandaar de noodzaak om in elke organisatie een systeem te hanteren waarbij alle uitgaande en binnenkomende informatiestromen gecentraliseerd en gecontroleerd worden.

De crisis bestrijden en oplossen is de opdracht van het crisiscomité (CC). De andere, minder cruciale beslommingen worden doorgesluisd naar andere instanties. Het crisisteam wordt geruggesteund door het crisiscommunicatieteam (CCC), dat zich met het aspect communicatie bezighoudt. De oplossing van de crisisproblematiek is teamwork. Het kan nefast uitdraaien als alles afhangt van één individu. Met meer weet men trouwens steeds meer. Een crisis moet bestreden worden op een rustige, logische, gecoördineerde en systematische wijze.

In een crisistoestand dient aan de volledige achterban te worden gedacht. Die bevindt zich niet alleen binnen de muren van de organisatie. Ook daarbuiten roepen allerlei groepen om informatie: de hulpdiensten, de omwonenden, de familieleden van de slachtoffers, de overheden, de consumenten, de leveranciers, de media, ...

Het is van levensbelang dat bedrijfsleiders de doelstellingen van vooral die laatste doelgroep kennen en begrijpen: een journalist is steeds op zoek naar een 'goed verhaal'. Hierbij is een 'goed verhaal' voor een journalist niet noodzakelijk een 'goed verhaal' voor het management van de getroffen organisatie. Verder speurt een journalist steeds naar de oorzaak van de crisis. Vaak komt dat neer op het vinden van een slachtoffer, een zondebok.

Door journalisten links te laten leggen, berokkent men zichzelf soms meer schade dan wanneer men een deel van de informatie zelf prijsgeeft. Stilzwijgen creëert geruchten en die doen als een lopend vuurtje de ronde. Ook zogenaamde 'geallieerden' kunnen helpen: bepaalde instanties, onderzoekscentra, collega's, ... kunnen bijstand verlenen. Zij kunnen door hun verklaringen zorgen voor 'third party credibility': geloofwaardigheid via derden.

Het is vaak zeer moeilijk en soms onmogelijk om het probleem waarmee men worstelt onder controle te krijgen of te houden. In dat verband kan het aangegeven zijn iets of iemand op korte termijn op te offeren, waardoor de bedrijfsleiding voor zichzelf onmiddellijk ademruimte creëert of op termijn baat kan halen uit zo'n opoffering.

## IV. Preventieve crisiscommunicatie

Voorkomen is nog altijd beter dan genezen. Door preventieve crisiscommunicatie weet iedereen wat hem te doen staat, mocht uw organisatie ooit getroffen worden door een crisissituatie.

Preventieve crisiscommunicatie omvat drie fasen: de voorbereiding van een mogelijke crisis, de communicatie tijdens het crisisgebeuren en de afwikkeling van de crisis met bijhorende nazorg.

Eerste opdracht is het samenstellen van een crisiscomité (CC). Een goed team bestaat uit een beperkt aantal leden en telt zowel mensen uit de eigen organisatie als buitenstaanders, zoals bijvoorbeeld een juridisch adviseur en een PR-adviseur. Het CC krijgt meerdere taken toegewezen. Om de zwakke en sterke kanten van de organisatie te inventariseren, stelt het CC een lijst op met alle mogelijke vragen omtrent de bedrijfsactiviteiten, de marketingstrategie, de relaties van het management met de medewerkers en de vakbonden, het milieu, de veiligheid, ...

Vervolgens zal het CC samen met het crisiscommunicatiecomité (CCC) potentiële probleemgevallen identificeren, alsook de betrokken publieksgroepen. Alle hypothetische scenario's worden neergeschreven. Tenslotte werkt het CCC een logisch systeem tot in detail uit om de crisiscommunicatie efficiënt uit te voeren. Dat alles komt in één praktische handleiding (het zogenaamde rode, groene of witte boekje). Daarin komen een aantal bevattelijke actieplannen,

alsook een systeem dat snelle communicatie mogelijk maakt in tijden van crisis, een geheel van basisteksten die kunnen aangewend worden en lijsten met namen, adressen, telefoon- en faxnummers van alle betrokken doelgroepen.

De beste training in crisiscommunicatie is uiteraard zelf een crisis te beleven. Vandaar de aanbeveling om crisissituaties uit de inventaris na te bootsen. Creëer daarbij een zo getrouw mogelijke crisissituatie. Een goede voorbereiding vormt eveneens het organiseren van oefeningen waarbij problemen dienen opgelost te worden in groepsverband. Rollenspel is hierbij een variante.

Vele crises groeiden uit tot een waarachtige catastrofe doordat de getroffen onderneming haar standpunt en visie niet op de juiste wijze geformuleerd en gecommuniceerd kreeg. Vandaar het grote belang om vooraf te bepalen wie de woordvoerder is. Mediatraining van deze woordvoerder is onontbeerlijk.

Op permanente wijze dient de communicatieapparatuur gecontroleerd te worden. Uiteindelijk zullen in deze voorbereidende fase door de diverse controles de zwakke plekken ontdekt en verholpen worden, waardoor de kans op potentiële crisissituaties verder afneemt.

Door het opmaken van een inventaris van zwakke en sterke kanten zullen het CC en het CCC ook kunnen komen tot het nemen van fundamentele beslissingen die veranderingen ten gronde inhouden. Zo kan uit de voorbereidende fase in de preventieve crisiscommunicatie blijken dat het bedrijfsproces aan verandering of aanpassing toe is. Evenzeer kan blijken dat het door u gemaakte product of de door u gevoerde marketing fout zit.

Essentieel is het opbouwen van 'een vermogen' aan relaties met de samenleving. Goede contacten met de pers, de overheid, de omwonenden, met uw medewerkers, ... zijn goud waard in tijden van crisis.

Als dat alles geregeld is, resteren er nog de opvolgingssessies voor u en uw managers, teneinde hen paraat te houden voor mogelijke crisissituaties, hen voortdurend te herinneren aan het belang van het onderhouden van relaties met de samenleving, en hen nieuwe technieken van crisismanagement bij te brengen.

## **V. Tien vuistregels voor wanneer het onvoorziene u grijpt**

### ***§1. Ga uit van het scenario waarbij alles fout loopt***

Zo'n 'slechtste-gevallenscenario' helpt bij het beheersen van de crisissituatie. Crises hebben namelijk de nare eigenschap dat ze ongelukkige gebeurtenissen opstapelen: het glas wordt in de babyvoeding ontdekt wanneer de bedrijfsleider met vakantie is, het vliegtuig stort neer net nadat er technisch personeel is afgevoerd. Stel dus geen scenario op waar niet van afgeweken kan worden, maar voorzie bv. een reservewoordvoerder of een tweede telefoonnummer voor inlichtingen.

## ***§2. Centraliseer de in- en uitgaande informatiestromen***

Zo kan een organisatie een overzicht op de zaak houden en vermijdt ze dat ongecontroleerde informatie ontsnapt. Belangrijk is dat de organisatie als één stem naar buiten treedt. Uitspraken van een woordvoerder die naderhand door een collega verbeterd of ontkend worden, wekken bij de pers enkel argwaan op.

Eerlijkheid is hier geboden: wie zich steeds aan de waarheid houdt, zal zich naderhand niet in allerlei bochten moeten wringen. Dat wil niet zeggen dat je meteen alles hoeft te vertellen: het kan zijn dat je de waarheid in stukjes bekend moet maken, of in alle openheid moet zeggen: 'Ik weet het nog niet.'

## ***§3. Werk met afzonderlijke crisis- en crisiscommunicatiecomités***

Het crisiscomité moet de juiste maatregelen nemen om de crisis op te lossen. In de regel maken de bedrijfsleider, de productiechef, de financieel directeur, de human resources manager, de bedrijfsarts en een (externe) juridische raadsman er deel van uit.

Het crisiscommunicatiecomité staat onder leiding van de perschef of de woordvoerder. Vaak maakt een (extern) PR-bureau er deel van uit.

Het hoofd van het crisiscommunicatiecomité overlegt geregeld met het crisiscomité en geeft feedback, bv. bij veel voorkomende vragen van journalisten. Door externen in te schakelen, haal je mensen in huis die niet bedrijfsblind zijn en vanuit hun invalshoek potentiële problemen zien aankomen of oplossingen kunnen aanbrengen.

## ***§4. Voorzie gescheiden ruimtes voor beide comités op een interne en externe locatie***

Voor het efficiënt functioneren van de comités is het noodzakelijk – zowel binnen als buiten de organisatie – afzonderlijke ruimtes met telefoon te voorzien. In geval van crisis worden de journalisten dan in het crisiscommunicatiecomité te woord gestaan en niet in het hart van het crisiscentrum. Met deze regeling kan daar pragmatisch vergaderd worden: in een crisissituatie is er geen tijd voor palavers, maar moet er snel en efficiënt beslist worden.

## ***§5. Stel een bedrijfsmedewerker als woordvoerder aan***

Het is daarbij niet evident dat de grote baas de woordvoerder is. Er zijn heel bekwame leiders die niettemin in een crisissituatie de trappers verliezen, die duidelijk niet crisisbestendig zijn. Die koelbloedigheid kan je testen door simulatieoefeningen. Ook het belang van een mediatraining mag niet onderschat worden. Wie voor het eerst met de pers geconfronteerd wordt – en dan nog in een crisissituatie – kan door zenuwen of emoties flink uit de bocht gaan. Daardoor ontstaat een indruk die men net wil vermijden: ik heb de zaak niet onder controle. Mensen die geoefend zijn, doen het duidelijk beter.

Bij een crisis kan het in eerste instantie bv. de directeur externe betrekkingen of de personeelsdirecteur zijn die naar buiten treedt. In een aantal gevallen moet de grote baas alsnog als woordvoerder en boegbeeld optreden, maar pas op de tweede of derde dag. Daardoor is er ook meer tijd om informatie te verzamelen en kan de bedrijfsleider een duidelijk standpunt innemen.

### ***§6. Kom afspraken met de buitenwereld (bv. journalisten) altijd na***

Het is niet de bedoeling dat je de zaak in de doofpot stopt of afzwakt. De klok kan nu eenmaal niet teruggedraaid worden: het bedrijf is afgebrand, de kwik zit in de appelsienen, de ferry is gezonken. Het komt erop aan het publiek te informeren, gerust te stellen en te laten zien dat je de zaak beheerst. Je moet voorkomen dat een crisis met een beperkte omvang opgeblazen wordt tot een massapsychose.

Als een vliegtuigmaatschappij voor het eerst in vijftig jaar een neergestort vliegtuig op haar naam moet schrijven, kan zij best benadrukken dat dit het eerste ongeval in vijftig jaar, het eerste vliegtuig uit een vloot van tientallen dat betrokken is bij een ongeval. Het bijhouden van relevante statistische informatie is in dat geval erg belangrijk om de zaken in het juiste perspectief te plaatsen.

### ***§7. Probeer de rol van journalisten te begrijpen en bereid hun vragen voor***

Het is te verwachten dat de pers haar werk zal doen: zij zal vragen hoe de crisis is ontstaan, wat er precies is gebeurd en wie er verantwoordelijk is. Tracht ook bij moeilijke vragen vriendelijk, beleefd en beheerst te blijven. Een journalist die scheldpartijen en woede-uitbarstingen moet gadeslaan, krijgt daar een slechte indruk van, ook wanneer de organisatie in feite niets te verwijten valt. Vermijd dus dat een persoonlijk conflict met de pers uitmondt in een negatief bericht of artikel over de organisatie.

Ook al lijkt het alsof je een journalist niets te vertellen hebt, tracht niet de pers buiten de zaak te houden. In zo'n geval zeg je: 'We zijn ermee bezig. Geef ons wat tijd en we nemen terug contact met u op.' Een organisatie die zelf het nieuws uitbrengt, bepaalt uiteindelijk ook zelf de inhoud en de vorm (lengte, bewoordingen, ...) van de informatie.

### ***§8. Informeer in eerste instantie de eigen medewerkers en hun achterban***

Vermijd situaties waarin medewerkers via de media moeten vernemen dat er een herstructurering op til is. Hierdoor stelt een organisatie zich onverschillig op en zo'n houding lokt vaak protest uit: stakingen, sit-ins, moeizame onderhandelingen met de vakbonden, ... Wie het nieuws persoonlijk aan de medewerkers meedeelt, toont zijn betrokkenheid en kan de eerste schok opvangen. Wanneer een organisatie alle contact met de medewerkers vermijdt, zijn ver-



rassingen niet ondenkbaar. Een organisatie die daarentegen de grieven van de medewerkers kent, kan nog ingrijpen en bijsturen.

### ***§9. Tracht geallieerden te vinden onder organisaties die met gelijkaardige crisissituaties worden geconfronteerd***

Crisiscommunicatie betekent verantwoordelijkheid opnemen, niet alleen voor de eigen organisatie, maar vaak ook voor de hele sector. Als een organisatie suiker invoert en er zijn in een paar vaten stukjes glas gevonden, dan moet de organisatie proberen te voorkomen dat de hele suikerhandel wordt lamgelegd omwille van een paar stukjes glas. Het gaat daar om het beschermen van het eigen imago maar ook het functioneren van de hele markt staat op het spel. Organisaties kunnen desgevallend proberen geallieerden te vinden om zich gezamenlijk te wapenen tegen potentiële crisissituaties of elkaar bij te staan wanneer deze zich voordoen. Ook bepaalde onderzoekscentra of universiteiten kunnen via objectieve metingen uw gelijk staven, bv. om te bewijzen dat de rookpluim veroorzaakt door een fabrieksbrand geen giftige stoffen bevat. Deze instanties kunnen door hun verklaringen zorgen voor 'third party credibility': geloofwaardigheid door derden.

### ***§10. Hou permanent modulaire en actuele persinformatie (omzet, tewerkstelling, productiegegevens,...) bij de hand***

Goede contacten met de pers, de overheid, de omwonenden, de medewerkers, ... zijn goud waard in tijden van crisis. Organisaties die hun relaties steeds verzorgd hebben, kunnen terugvallen op een hoog krediet. Tenslotte is een crisis op zich geen schande: een ongeval kan iedereen overkomen. Organisaties die daarentegen nooit enige informatie over zichzelf beschikbaar hebben gesteld, worden uiteraard door hun omgeving met de nodige argwaan bekeken. 'Het moest ervan komen' wordt er dan gezegd. Preventieve crisiscommunicatie betekent daarom: steeds alert zijn en vooruitdenken. Stel de organisatie zo doorzichtig mogelijk voor: verspreid geregeld cijfers en toekomstperspectieven naar uw publieksgroepen en de pers, organiseer opendeurdagen, nodig familieleden op het personeelsfeest uit, ... Het komt erop aan bedrijfsbewust te werken en de zwakke plekken zoveel mogelijk weg te werken. Tenslotte is het beter al wakker te zijn, vóór een onvoorziene daver u eens flink wakker schudt.

## **VI. Checklist voor crisissituaties**

### ***§1. Hoe bereid ik mij voor op een crisis?***

- Met welke crises kan ons bedrijf geconfronteerd worden?
- In een crisis: met welke publieksgroepen moeten wij rekening houden?

- Hoe gaan wij met deze publieksgroepen in contact komen: hoe gaan we met hen communiceren?
- Welke boodschap delen we aan hen mee?
- Wie zal er deel uitmaken van het crisisbeheersteam en van het crisiscommunicatieteam?
- Hebben wij een woordvoerder en is hij opgeleid?
- Zijn de leden van het crisisbeheersteam vooraf getraind?
- Is onze organisatie voldoende uitgerust om een crisis het hoofd te bieden; over welke middelen, technieken en gereedschappen beschikken wij?
- Weten we hoe we op de juiste manier met stress moeten omgaan?
- Is er een crisishandboek en is het al getest?
- Wie heeft er toegang tot onze publieksgroepen?

## ***§2. Wie is betrokken partij in een crisis?***

Hieronder vindt u een overzicht van de meest voorkomende publieksgroepen. Deze lijst zal verder moeten aangevuld worden naargelang de noden van het bedrijf. Bijvoorbeeld bij de publieksgroep *relevante ministeries*, moet u zelf nagaan welke ministeries voor uw bedrijf publieksgroepen zijn.

Deze lijst is natuurlijk niet volledig. Onderzoek wie nog allemaal tot uw publieksgroep kan behoren.

- |                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| a. Media:                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nationaal:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Schrijvende pers: algemene en gespecialiseerde krantentitels en tijdschriften</li> <li>- Persagentschappen</li> <li>- TV-omroepen</li> <li>- Radio-omroepen</li> </ul> </li> <li>• Lokaal:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Regionale kranten en tijdschriften</li> <li>- TV-omroepen</li> <li>- Radio-omroepen</li> </ul> </li> <li>• Vakpers en gespecialiseerde media</li> </ul> |
| b. Officiële instanties: | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Regering:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Betrokken ministers en kaderleden</li> <li>- Parlementsleden</li> </ul> </li> <li>• Overheidsdiensten:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Betrokken ministeries en departementen</li> <li>- Gemeenschaps- en gewestdiensten</li> <li>- Provinciale en gemeentelijke diensten</li> </ul> </li> </ul>                                                                                    |
| c. Hulpdiensten          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Politie</li> <li>• Brandweer</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

- Ziekenhuizen

Vergeet niet dat politie, brandweer en andere hulpdiensten zelf woordvoerders hebben. Hou er rekening mee dat deze een eigen communicatiebeleid volgen. Hun visie op de feiten, hun verklaring van wat er gebeurd is of hoe de crisis wordt aangepakt hoeft niet noodzakelijk samen te vallen met die van uw bedrijf. Soms integendeel!

- Bedrijf:
- Personeel
  - Indien uw bedrijf deel uitmaakt van een grotere groep: hoofdkantoor, moederbedrijf, ...
  - Vakbonden
  - Aandeelhouders en investeerders
  - Verzekeringsmaatschappijen
  - Klanten
  - Advocaten
  - Concurrenten
  - Leveranciers
  - Werkgeversorganisaties en beroepsverenigingen
- Andere:
- Familieleden en vrienden
  - Omwonenden
  - Milieuverenigingen
  - Drukkingsgroepen

Een geval apart is het grote publiek of 'de publieke opinie' die in tijden van crisis niet te veronachtzamen is. De reden waarom het 'groot publiek' niet als afzonderlijke publieksgroep in deze afpunlijst voorkomt, is juist omdat hij niet rechtstreeks kan aangesproken worden. De 'publieke opinie' kan immers alleen bereikt worden door middel van communicatie met andere publieksgroepen, zoals bv. de media.

### §3. *Het crisisboek*

Stel deze handleiding niet in uw eentje op - teamwork is nodig. Uw crisisboek moet een referentiedocument zijn bij vergaderingen, brainstormingsessies, crisisopleidingen en simulaties. Elk bedrijf heeft andere behoeften. Wat volgt, is een mogelijke inhoudstafel van een goed crisishandboek:

- *Inleiding*: korte beschrijving van wat verwacht wordt van de leden van het crisisteam; bedrijfsfilosofie; hoe u de handleiding hanteert.
- *Procedures*: korte omschrijving van de te volgen procedure bij het uitbreken van een crisis in uw bedrijf.
- *Crisisteam*: namen en functies van de leden van het team; korte omschrijving van hun verantwoordelijkheden; telefoonnummers van de teamleden en van de externe adviseurs zoals advocaten, PR-adviesbureaus, enz. (nummer op kantoor + een nummer waarop ze 24/24 uur te bereiken zijn); gedetailleerde informatie over plaatsvervangers in geval een lid van het team ziek is of met vakantie.

- *Publieksgroepen*: lijst van de publieksgroepen met adressen en telefoonnummers van contactpersonen; noodnummers van overheidsdiensten, hulpdiensten, ministeries, advocaten, ...
- *Boodschap*: opsomming van wat in geval van een crisis naar de buitenwereld gecommuniceerd moet/kan worden.
- *Materiaal*: het crisiscentrum (locaties) e.d.; welk materiaal voor wie voorzien is en waar het terug te vinden is; gebruiksaanwijzingen bv. hoe de hotline activeren? ...
- *Media*: herinneringslijstje met vuistregels over hoe u moet omgaan met de media en hoe u interviews moet voorbereiden en succesvol afleggen.
- *Achtergrondinformatie*: brochures over bedrijf, producten, procedures, ... Ook technische informatie kan soms nuttig zijn.
- *Nuttige adressen en telefoonnummers*: bv. van persmonitoringdiensten, traiteurs, ...
- *Andere*: alle andere informatie die nuttig kan zijn, bv. een lijst met radiogolflengten (nuttig wanneer u dringend een TV- of radiozender wil zoeken om een programma op te nemen).

#### §4. Crisisstrategie

Eens u zich in een crisis bevindt, komt het er op aan snel een duidelijk beeld te krijgen van de crisissituatie. U dient, samen met de leden van het crisismanagementteam en het crisiscommunicatieteam volgende vragen te beantwoorden. Zij zullen u helpen de aard en omvang van de crisistoestand in te schatten en om de strategie op te stellen waarmee de crisis zal benaderd en aangepakt worden.

- *Wat is de crisis?* Wat is er juist gebeurd? Interpretieren we de situatie allemaal op dezelfde manier?
- *Schuilt er een meer fundamenteel probleem achter deze crisis?* Is dit het topje van de ijsberg? Kan dit incident de reputatie van het hele bedrijf, onze groep, onze bedrijfstak in vraag stellen? Worden onze veiligheidsnormen in vraag gesteld? Kunnen ook andere facetten van ons bedrijf hierdoor in diskrediet gebracht worden? ...
- *Is er nog meer onheil op komst?* Zullen er nog zo'n explosies plaatsvinden? ...
- *Wat gebeurt er in het slechtste geval?* (bereid u voor op het 'worst case scenario')
- *Hoe zullen de doelgroepen deze zaak interpreteren?* Probeer u in te beelden hoe een buitenstaander deze crisis bekijkt. Hoe ziet de bezorgde gemeenschap deze situatie? Het personeel dat nog maar juist vernomen heeft wat er gebeurd is? En hoe zit het met de andere doelgroepen? Vooral de media? Wat zou u denken als u in hun positie was? Kan je die vraag aan hen stellen? Heeft u er al aan gedacht om bij enkele journalisten te polsen of zij dit voorval als onbelangrijk of als voorpaginanieuws beschouwen?
- *Timing?* Ten eerste: Wanneer zal de media (dagbladen, tijdschriften, vakpers, TV, radio) beginnen met hun verslaggeving? Is onze berichtgeving voldoende of moeten we de tijd nemen om hen meer gedetailleerde informatie te verschaffen? En wanneer lichten we de werknemers in, de over-

heid, het hoofdkantoor, de verzekeringsmaatschappijen? Ten tweede: Hoe lang zal de crisis duren - de eerste uitbarsting en dan de gevolgen, de onderhandelingen, de rechtzetting van de situatie, contacten met drukingsgroepen enz.

- *Wat staat op het spel?* Wat verliezen we in het slechtste geval? Hoe trouw zijn onze klanten, onze leveranciers, onze aandeelhouders - zullen ze dat ook blijven in slechte tijden? Hoe lang zullen mensen zich dit incident herinneren? Zijn we onnodig in paniek? Ook al is dit zo, wil dat niet zeggen dat er geen actie ondernomen moet worden.
- *Kunnen we medestanders in deze zaak betrekken?* Zou bv. onze beroepsvereniging de boodschap geloofwaardiger en beter kunnen doen overkomen? Of misschien een onafhankelijk onderzoeksdepartement? Is het parlementslid dat ons gisteren hoog aanschreef nog steeds bereid dat te doen? Het Ministerie van Volksgezondheid gaf ons groen licht voor ons gezondheidsbeleid - kunnen we hen overtuigen nu voor ons op te komen?
- *Wie is er nog allemaal bij betrokken?* Zijn derden betrokken bij het incident? Overheidsdiensten die hun werk niet goed gedaan hebben? Leveranciers? Een afperser? Vandalen? Dit zou onze strategie kunnen beïnvloeden: als wij als eerste naar buiten komen met het nieuws, worden we misschien sowieso bestempeld als de schuldige. U kunt nu misschien - samen met het publiek - met de vinger wijzen naar deze andere 'schuldige'.
- *Kan u de crisis onder controle krijgen?* In een algemene context: hoe kunnen onze acties ertoe bijdragen dat speculatie en negatieve of onduidelijke berichtgeving zo snel mogelijk beperkt worden en de crisis niet uit de hand loopt? In een beperkte context: Kan de crisis toegewezen worden aan een welbepaalde fabriek, dochtermaatschappij of product? Als u enkel verwijst naar de geografische naam van die fabriek en u alle woordvoerders een functie geeft die beperkt is tot die dochtermaatschappij, kan u de naam van de moedermaatschappij en/of haar andere producten misschien wel uit de kijker houden - of toch ten minste de schade beperken.

## §5. *Hoe de crisis aanpakken?*

Dit zijn de belangrijkste vuistregels:

- Blijf niet bij de pakken zitten: neem actie!
- Roep het crisismanagementteam en het crisiscommunicatieteam samen en zonder hen af van de buitenwereld.
- Herhaal steeds uw zelfde berichtgeving.
- Hoe ziet de toestand er uit? Schat in en evalueer aan de hand van de afpunlijst crisisstrategie.
- Beslis welke strategie zal gevolgd worden.
- Breng de verschillende betrokken publieksgroepen in kaart.
- Bepaal welke boodschappen u aan de buitenwereld zal meedelen.
- Zet een plan op papier en voer dat uit.
- Kies de juiste medewerkers uit, informeer hen en geef hen instructies.
- Centraliseer alle inkomende en uitgaande informatie.
- Versta en begrijp uw publieksgroepen en verstrek informatie.
- Zoek geallieerden.

- Voorkom paniek: stel de mensen gerust.
- Verzet u tegen het strijderinstinct in u.
- Tracht de themawaaier uit te breiden.
- Wees soepel.
- Vermijd kortetermijnacties: denk op lange termijn.

## **§6. Berichtgeving**

Wat u zeker moet communiceren in geval van een crisis:

- *Details*: zo veel mogelijk informatie over het incident als mogelijk
- *Medeleven*: 'we zijn bezorgd': medeleven, bezorgdheid, begrip, misschien ook spijt; eventueel ook excuses.
- *Geruststelling*: er is geen verder gevaar, het is niet schadelijk, raadgevingen aan mensen die zich toch zorgen maken, één kans op één miljoen, enz.
- *Wat doen we eraan?* Een diepgaand onderzoek door een onafhankelijk bureau
- *Goede reputatie van ons bedrijf*: ons bedrijf / product heeft steeds zoveel goeds gedaan
- *Uitgebreide informatie*: waar en wanneer zal er meer informatie beschikbaar zijn?
- Eventueel: telefoonnummers van hotlines, hulplijnen, ...
- *Achtergrondinformatie*: details over producten, over procedures, over chemicaliën, over het bedrijf, enz.

Geef steeds – altijd in de mate van wat mogelijk is - details en praktische voorbeelden. Als je enkel zegt: 'onze veiligheidsnormen zijn bij de beste in onze bedrijfstak', is dit niet geloofwaardig. Maar als u beschrijft hoe dikwijls het Ministerie van Volksgezondheid tot in de kleinste details uw fabriek onderzocht heeft, hoeveel uw bedrijf investeert in veiligheid, hoeveel mensen hiervoor instaan, wat uw bedrijf precies doet om de veiligheid te garanderen, komt dit wel geloofwaardig over.

Dit geldt bij alle berichtgevingen (bv. geruststelling, goede reputatie) waar uw kant van het verhaal niet zomaar aanvaard zal worden.

## **§7. Achtergrondinformatie**

Ieder lid van het crisisteam moet voorbereid zijn op vragen van de media of van andere doelgroepen. Zorg dat ze over voldoende informatie beschikken inzake de volgende bedrijfsgegevens:

- Informatie over het bedrijf: grootte, producten, bedrijfstak, bedrijfsgeschiedenis, cijfermateriaal, aantal medewerkers, enz.
- Productieprocessen en/of productiemethodes
- Gedetailleerde informatie over de producten
- Chemicaliën en/of andere materialen: welke? Waarvoor worden ze gebruikt? Waarom zijn ze nodig? ...

- Veiligheid en kwaliteit: wijs op de goede reputatie van het bedrijf. Welke investeringen zijn er gebeurd? Welke kwaliteitscontroles worden er gevoerd?
- Locatie: geschiedenis van de onderneming/fabriek/organisatie.
- Alle andere informatie die voor uw bedrijf van pas kan komen.

Zorg ervoor dat u de informatie op een gestructureerde manier kan weergeven zodat een drukbezet journalist de belangrijkste informatie gemakkelijk begrijpt en correct kan verwerken (bv. d.m.v. opsommingen).

Geef de journalist ook grafieken, organogrammen e.d. die hij kan gebruiken als illustratie bij zijn artikel/uitzending. Op die manier wordt uw eigen materiaal gepubliceerd.

### ***§8. Opleidingen voor uw personeel: 'Hoe omgaan met de media?'***

Geef uw personeel een opleiding over hoe ze moeten reageren in crisissituaties en hoe ze moeten omgaan met journalisten wanneer zij niet bevoegd zijn om hen te woord te staan. Een opleiding op regelmatige tijdstippen is zeker geen overbodige luxe.

Het volgende moeten ze zeker in gedachten houden:

- Geef geen details - ook niet uw naam. Laat u niet meesleuren in een gesprek.
- Verzekert de journalist ervan dat u zijn vraag onmiddellijk zal doorgeven aan een woordvoerder die op de hoogte is van de zaak en dat deze hem onmiddellijk zal terugbellen.
- Zorg dat u het volgende te weten komt:
  - Wie heeft u aan de lijn? Wat is zijn naam?
  - Wat is zijn functie?
  - Namens welke publicatie of omroep belt hij u op?
  - Wat is zijn telefoonnummer?
  - Wat wil hij weten?
- Geef het bericht en alle informatie die u achterhaalt heeft onmiddellijk door aan een bevoegd persoon. Ga nadien na of deze woordvoerder de journalist ook effectief gecontacteerd heeft.
- Wees altijd beleefd en geduldig! Dat is en blijft de boodschap, ook (en vooral) in moeilijke omstandigheden.

Het is niet voldoende dat u uw personeel enkel dit lijstje bezorgt. Geef hen er ook uitleg bij en voorzie een speciale opleidingsdag.

### ***§9. De Crisiszaal***

Sommige grote bedrijven hebben crisiscentra die voorzien zijn van al wat u maar kan bedenken. Voor vele bedrijven is dit financieel echter onmogelijk te realiseren. Toch moet elk bedrijf minimale voorzorgsmaatregelen nemen. Hoe

beter een bedrijf voorbereid is, hoe gemakkelijker het zal zijn om een crisis onder controle te krijgen. Wie voorbereid is, zal tijdens de crisis niet gestoord worden door irrelevante telefoonoproepen, mensen zullen weten waar ze naartoe moeten en er zal steeds een taperecorder bij de hand zijn om nieuwsberichten te registreren.

Enkele aandachtspunten:

- Trefpunt: een vergaderzaal? Een hotel in de buurt? Een ruimte die hiervoor speciaal voorzien is?
- Alternatieve trefpunten (bv. in geval van een brand, explosie, ...)
- Bewaakte toegang
- Een geschikte ruimte en meubilair voor het crisisteam en anderen
- Enkele telefoontoestellen waaronder zeker één toestel met een geheime buitenlijn
- Mogelijkheid om een hotline op te starten
- GSM's
- Faxtoestellen, computer met e-mail en internettoegang
- Materiaal om TV- en radioberichten te kunnen screenen (en contact met persagentschap zoals Belga of ANP)
- Ruimte om TV- of radio-interviews in te oefenen
- ISDN-lijn voor videovergaderingen en videomateriaal door te sturen: beelden en interviews
- Briefpapier
- Mogelijkheid om mailings op korte termijn te versturen
- Een manier om alle ondernomen acties te registreren
- Dienstverlening: pers- en TV-monitoring: print-out, verspreiding, ...
- Indien mogelijk, toestel om telefoongesprekken te registreren
- Frisdranken, koffie & thee, hapjes, ...
- Mogelijkheid om in het bedrijf (of in de buurt ervan) te overnachten
- Een aparte ruimte om de pers te ontvangen (liefst ook in het bedrijf)

### ***§10. De crisisoverlevingskoffer***

Wat moet elk lid van het crisisteam zeker bij de hand hebben? U moet vooral nadenken over de zaken die onmisbaar zijn voor iemand die zich buiten het bedrijf bevindt en de pers te woord moet staan.

Enkele suggesties:

- Crisishandboek en voldoende informatie over de achtergrond van het hele gebeuren
- Relevante telefoonnummers
- Perslijst
- GSM
- Beeper
- Telefoonkaarten
- Briefpapier
- Casseterecorder, dictafoon (+ cassettes!)
- Radio



- Pocket TV
- Horloge met een alarmfunctie
- Reservebatterijen
- Draagbare PC
- Baar geld
- Kredietkaarten en bankkaarten

En een stevige valies!

## Bibliografie

- ANTHONISSEN, Peter Frans: 'Communicatie en informatie' in *HRM in Perspectief*. Mechelen: Ced.Samson Kluwer, 2004.
- ANTHONISSEN, Peter Frans: 'Crisiscommunicatie: als het onvoorziene uw reputatie in gevaar brengt' in: *Parochie.com*. Antwerpen: Halewijn, 2003.
- ANTHONISSEN, Peter Frans; Baltussen, Luc & Verhaege, Philip: *Uitdagingen in de Bestuurskamer. Twaalf bevoorrechte getuigen over deugdelijk besturen*. Tiel: Lannoo, 2003.
- ANTHONISSEN, Peter Frans: 'De ideale crisis is een utopie – Crisiscommunicatie bij het einde van Renault en Sabena' in *Marketing Jaarboek 2002*. Zellik: Roularta Books, 2002.
- ANTHONISSEN, Peter Frans: *In de Naam van de Faam. Wat bedrijven en hun leiders groot maakt. Een gids voor reputatiemanagement*. Tiel: Lannoo, 2002.
- ANTHONISSEN, Peter Frans: *Murphy was een optimist. Hoe ondernemingen door crisiscommunicatie in leven bleven*. Tiel: Lannoo, 2001.
- ANTHONISSEN, Peter Frans & Keeris, Werner: *Blijven of verdwijnen? Genoteerd op Euronext*. Leuven-Apeldoorn: Garant, 2001.
- ANTHONISSEN, Peter Frans: 'Persberichten en persconferenties – vuistregels voor goede persrelaties' in *Het beste uit Intern/Extern*. Alphen aan den Rijn: Samson, 2001.
- ANTHONISSEN, Peter Frans: 'Tien vuistregels voor wanneer het onvoorziene u grijpt. Crisiscommunicatie: reputatiebescherming van uw merk én bedrijfsimago' in *Marketing Jaarboek 1997*. Zellik: Roularta Books, 1997.
- ANTHONISSEN, Peter Frans: 'Crisiscommunicatie' in *VEV Snelberichten*, 14 november 1996.
- ANTHONISSEN, Peter Frans e.a.: *Voorlichting van adolescente bedrijven – Praktisch handboek voor KMO's in volle groei*. Roeselare: Roularta Books, 1995.
- ANTHONISSEN, Peter Frans: 'Ons kan het niet overkomen! Krachtlijnen voor kordate crisiscommunicatie' in *Marketing Jaarboek 1994*. Zellik: Roularta Books, 1994.