

618
61

Verslag van
Themadag

Crisiscommunicatie



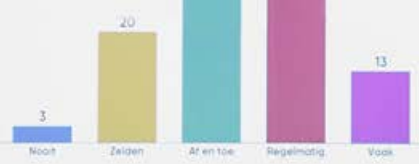
Empathie, interactie en snelheid bepalen communicatie- strategieën 2.0

‘SNEL, SNELLER, SNELST’

‘VAN PERSBERICHTEN NAAR LIVEBLOGGEN’

‘EERSTE HULP BIJ ORDENING VAN ONGEMAK’

‘FRAMING SPREEKT DE OLIFANT IN JE BREIN AAN’



‘Als overheid moeten we de centrale duiders proberen te blijven’

Crisiscommunicatie verandert van gezicht en inhoud. Niet het eenzijdig zenden van informatie, maar actieve interactie staat nu centraal. In plaats van het sec delen van zakelijke feiten, komt een meer empathische benadering in beeld. Nu social media in no time met informatie op de loop gaan, is ook in de overheidscommunicatie meer snelheid geboden. We gaan van statische persberichten meer naar live-blogs en tweets. Psychologische inzichten en slimme technieken helpen ons beter aan te sluiten bij de beleving van het publiek. Aanleidingen genoeg om crisiscommunicatie eens met een frisse blik vanuit nieuwe invalshoeken te bekijken.

Dat gebeurde op dinsdag 6 november. In een uiterst toepasselijke omgeving, het Museum van Communicatie in Den Haag, hielden het Departementaal Coördinatiecentrum Crisisbeheersing (DCC) en de directie Communicatie van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (IenW) en Rijkswaterstaat (RWS) de Themadag Crisiscommunicatie. Zo'n 200 crisis- en communicatieprofessionals uit diverse overheidsgeledingen waren bijeen voor een dagje brainstormen en netwerken, workshops en verdiepingssessies. Sprekers belichtten het thema vanuit verschillende werelden en invalshoeken en gingen het gesprek aan met de deelnemers, zetten hen aan het werk met voorbeeldcases en inspireerden om nieuwe inzichten te omarmen in de dagelijkse praktijk.

Rust bewaren en uitstralen

Tijdens een crisis is het gericht inzetten van communicatie een belangrijk middel om de buitenwereld te informeren, om onrust weg te nemen en het verloop in goede banen te leiden. Tijdens de paneldiscussie bij de start van de themadag, lieten Friso Fennema (directeur Communicatie ministerie IenW), Leonie Scheer (hoofd Communicatie Nationaal Coördinator





Het Museum van Communicatie vormde het toepasselijke decor voor een dagje brainstormen over communicatie

ningsveld.” “Rust is een mooi streven, maar het eerste uur is altijd chaotisch. Er is dan nog te weinig echte informatie. Het aantal zenders van informatie in dat eerste uur neemt snel toe. Als overheid moeten we de centrale duider proberen te blijven,” gaf Leonie Scheer aan. Rob Hagman vulde aan dat daarvoor nieuwe instrumenten nodig zijn. “Een persbericht twee dagen na dato kan echt niet meer. We moeten sneller communiceren, vaker ook met moderne media, en daarmee stoorzenders voorblijven.”

Orkaan Irma

Aan crises geen gebrek. Hoewel de samenleving veiliger is dan ooit, heeft het begrip crisis een andere lading gekregen door de snelle, decentrale verspreiding van nieuws. Regionaal of nationaal, we spreken elk jaar wel ergens van een crisis. En dus wordt de crisiscommunicatie opgetuigd. Dit jaar nog hadden we te maken met het Stint-drama, de droogtecrisis, de olie-ramp in de haven van Rotterdam en de zware storm in januari. Het zijn crises die onrust oproepen en om duiding vragen. Leonie Scheer refereerde aan de laatste nationale opschaling. “Dat was voor de orkaan Irma. Daarvan heb ik vooral geleerd hoe groot het nut is van voorbereid zijn, van de korte, platte lijnen die we in tijden van nood kennelijk volgen. In plaats van dikke draaiboeken te raadplegen, gaan we instinctief over op eenvoud en beknoptheid in de

Crisiscommunicatie is informatie brengen, halen en delen.

Terrorismebestrijding en Veiligheid (NCTV)) en Rob Hagman (hoofd DCC-IenW) daar hun licht over schijnen. “Rust bewaren en uitstralen,” zei Friso Fennema, “is het allerbelangrijkste bij crisiscommunicatie. Dat moet snel én zorgvuldig gebeuren, en dat geeft best een span-





afstemming van de boodschap.” Een belangrijke les die Fennema leerde bij de aanpak van de droogtecrisis was dat het gaat om een goede structuur en aandacht voor het teamproces. “Vertrouw qua besluitvormingsstructuur op de crisisdeskundigen van bijvoorbeeld DCC en NCTV. En zorg voor een team dat op vaste momenten bijeenkomt om informatie te delen, en een kernteam dat fysiek op dezelfde plek samenwerkt. We hebben van de zomer een ‘droogtehok’ ingesteld en dat stimuleerde de informatiedeling en de teamgeest.”

Politiek begrijpen, niet volgen

Als grootste uitdagingen in de crisiscommunicatie noemden deelnemers en panelleden aspecten als de politiek, de samenwerking, fake news en het gebrek aan informatie. Scheer:

“Bij elke crisis komt ook de politiek om de hoek kijken. Wij moeten vooral voor ogen houden voor wie we aan het werk zijn. Niet meebewegen op politieke dimensies, maar wel handelen vanuit begrip daarvoor.” Hagman ging in op het dilemma van snel handelen of snel communiceren. “Niet alleen de oplossing heeft prioriteit. Snel handelen en snel communiceren moeten steeds meer een integraal geheel gaan vormen.” En Fennema vulde aan: “Fake news is niet te voorkomen. Het staat al op de media als wij nog moeten gaan communiceren. Maar wat wij zelf communiceren moet 100% kloppen. Dat soort informatie heb je nu eenmaal niet binnen een uur boven water.”

Inschatten emoties

Crisiscommunicatie gaat over veel meer dan het overbrengen van zakelijke feiten. Dat was een belangrijke rode draad door veel van de workshops en verdiepingssessies. Zo ging de workshop ‘Emoties tijdens een crisis’ over begrip en empathie, over het inschatten van de betrokkenen en hun emoties. Ging het bij de vliegtuigramp van Tenerife in 1997 nog over

Dilemmaloga: eerste hulp bij ordening van ongemak



Bij crisiscommunicatie worstelen we nogal eens met openheid. De communicatie gaat veelal over uitkomsten, resultaten en oplossingen, zegt Guido Rijnja, communicatieadviseur bij de Rijksvoorlichtingsdienst. “Het gaat te weinig over het probleem zelf en wat dat met ons doet. Dilemmaloga staat nu juist voor het op tafel leggen van problemen. Het staat voor problemen en zorgen erkennen, zienswijzen ordenen en perspectief bieden. En daarmee biedt het eerste hulp bij ordening van ongemak. Met deze werkwijze kan de overheid op veel meer steun rekenen van de buitenwereld dan wanneer ze direct over oplossingen communiceert, zonder eerst de zorgen te erkennen.” De Rijksvoorlichtingsdienst past het bijvoorbeeld al toe bij het communiceren over kabinetsbesluiten. Rijnja: “Burgers die merken dat de overheid naar hen luistert en goed met hen omgaat, zijn eerder bereid naar je te luisteren als je bij een crisis oplossingen aandraagt of iets van hen verwacht.”



Jolijn Mes: “Met framing spreek je de olifant in het brein aan; de automatische piloot-associatie”.

feitelijke informatie en steunbetuiging, bij de MH17 in 2014 was het appel op de emotie al veel sterker. De samenleving verwacht van organisaties een veel grotere betrokkenheid bij crises en rampen en de overheid houdt steeds beter rekening met de emoties die daarbij spelen.

Sterke frame is halve werk

Taalstrateeg Jolijn Mes ging in op het fenomeen framing, ofwel het sturen van interpretatie door specifiek woord- en beeldgebruik. Lees ‘denk niet aan een roze olifant’ en je gaat er juist wel aan denken. Maak het ‘voor’-vakje op een stembiljet rood en mensen raken in de war. Eén nieuwsfeit wordt door meerdere media zo verschillend gekopt, dat je het totaal anders gaat interpreteren. Het heeft allemaal te maken met de twee kanten van ons brein, zegt Mes. “De ‘berijder’, die staat voor ons bewuste gedrag en voor het beredeneren, en de ‘olifant’, die staat voor de emotie en ons

onbewuste gedrag. Met framing spreek je de olifant aan. De automatische piloot-associatie. Met een sterke, eerste frame – door in je verhaal bepaalde dingen extra te benadrukken en andere juist weg te laten – zet je de lezers de voor jou wenselijke bril op. Breng je de boodschap over zoals jij dat wilt.” Met in dit geval als doel om de ernst van de situatie duidelijk te maken zonder onnodige angst te veroorzaken. Als ingrediënten voor een slimme frame gaf ze drie stappen aan. “Vind ten eerste het gevoel dat je wilt aanspreken of overbrengen. Bepaal vervolgens de boodschap en de rollen van mensen of organisaties die je daarbij wilt benadrukken. En vind tot slot de woorden en beelden die bij deze doelen passen.”

Van massa- naar netwerkcommunicatie

Een omgevingsanalyse kan veel informatie geven over het beeld dat leeft tijdens een crisis. De toename van berichten en reacties via de social media maakt het belangrijker, maar ook gemakkelijker, om te monitoren wat er tijdens een crisis omgaat in de samenleving. Elias Kamstra van het RWS Webcareteam legde uit hoe dat werkt. “Vroeger hadden we tijdens een crisis één centrale boodschap. Nu is iedereen een potentiële zender van nieuws en schakelen we over van massacommunicatie op netwerkcommunicatie. Actiever aansluitend bij de verschillende doelgroepen en hun belevingen. Met een omgevingsanalyse brengen we in kaart welk beeld in de media domineert over de crisis en hoe de doelgroepen reageren. Het schetst dus de beleving en niet de feiten. Die analyse kun je gebruiken om communicatiekansen en risico’s vast te stellen, je boodschap en middelen te bepalen en vervolgens te meten hoe de boodschap landt bij die doelgroepen en die eventueel aan te passen.”





Bij de workshop Livebloggen gingen de deelnemers aan het werk met het voorbeeld van een ongeval in de Beneluxtunnel.

Liveblogs

Met zoveel sociale platformen en nieuwe media die bovenop het nieuws zitten, moet ook de overheid sneller schakelen in de crisiscommunicatie. Dat doet ze onder meer in de vorm van livebloggen tijdens een crisis. Bij de workshop over dat thema lieten Peter-Paul Hellings en Nicole Wegman zien hoe RWS dat middel inzette bij de storm in januari en bij de recente ramp met de lekkende olietanker in de haven

van Rotterdam. “Met snelle updates in woord en beeld laat je zien dat je aan de bal blijft, dat je het onder controle hebt. Burgers waarderen die openheid en media pakken er makkelijker berichten van mee. De liveblog die we oprichtten voor de januari-storm werd meteen onze drukstbezochte pagina op één dag ooit. Bij de olieramp hebben we met liveblogs veel aandacht gegeven aan de Operatie Schone Zwaan en daarmee veel goodwill gecreëerd.”

Profileren als dé kenniseenheid

Een liveblogpagina is via tools als 24liveblog binnen een half uur op te zetten, gaven de sprekers aan. Je zet het in als duidelijk is dat een crisis langer kan gaan duren en het vele vragen oproept. Je vult het met korte berichten, doorgezette Facebook-posts, infographics, procesinfo, filmpjes en tweets. Je speelt daarmee duidelijk in op de vragen die leven bij het publiek, afgaand op hun eigen berichten op de social media en de omgevingsanalyse die je zelf maakt. Een liveblogpagina is daarnaast eenvoudig door te zetten naar bijvoorbeeld centrale schermen in het gebouw en naar Intranet. Om er veel aandacht voor te genereren is het goed om in persberichten en andere berichtgeving steeds te refereren aan de liveblogs. “Goede liveblogs zijn perfecte tools om aan een ijzersterke reputatie van de organisatie te werken, zowel bij kansen als bij crises. Je kunt je er mee profileren als dé kenniseenheid,” concludeerde Hellings.

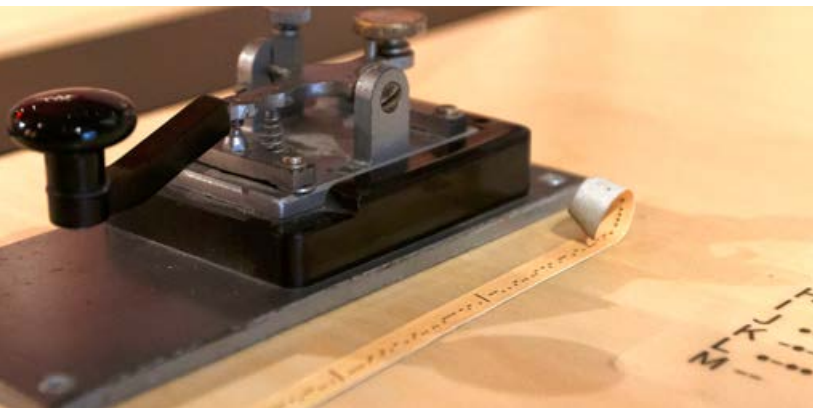
Live-verslaggeving al bij één centimeter sneeuw

Ook het NOS Journaal zet live verslaggeving steeds vaker in, vertelde hoofdredacteur Marcel Gelauff tijdens een verdiepingssessie.



Marcel Gelauff: “Het NOS-Journaal gaat nu al live bij één centimeter sneeuw.”

Marcel Gelauff



“Moest daar vroeger een vliegtuig voor neerstorten, nu gebeurt het al bij een centimeter sneeuw. Het gebeurt nu, je moet erbij zijn. We gaan van afgeronde berichten naar snelle updates, as it happens. Bij een crisis hebben wij gedeelde belangen: het juist informeren van de maatschappij. Zeker als we kijken naar de toenemende snelheid van het nieuws én van het fake news, zullen we elkaar daar nog meer in moeten ondersteunen. Dus denk met ons

mee, wees zichtbaar en toegankelijk, zorg voor een effectieve boodschap, leg uit wat je weet én wat je niet weet en werk aan het onderhoud van informele contacten met onze journalisten,” zei Gelauff. Andere tips waren: spreek de taal van je publiek, lever regelmatig updates van je nieuws, let op belangrijke deadlines (dus plan geen persconferentie ná het acht uur-journaal) en zorg er logistiek voor dat de NOS makkelijk kan live streamen.

Groeiende rol publiek

De groeiende rol van het publiek in de berichtgeving en de opinievorming, maar ook bij het bepalen van de communicatiestrategie, was

Mentimeter geeft luisteraars een stem



Crisiscommunicatie is interactie. Het draait niet alleen om informatie brengen, het gaat ook om informatie halen en delen. Dit mantra kwam meerdere malen terug tijdens de themadag. Het was ook de insteek van het dagprogramma zelf. Werken aan cases in groepjes, discussiëren over stellingen, vragenrondjes na presentaties; er was volop ruimte voor interactie. Met behulp van de mentimeter-tool, konden de deelnemers op een aantal momenten van de dag zelfs meepraten zonder stemgeluid. Via hun smartphone stuurden ze antwoorden, keuzes en voorkeuren naar het presentatiescherm, waar ze verwerkt werden tot mooie infographics.

- ▶ **Waar denk je als eerste aan bij het woord crisiscommunicatie?**
Snelheid, rust bewaren, overzicht...
- ▶ **Met welke crisis heb je het laatst te maken gehad?**
Droogte, Stint, cyberattack, gasexplosie, stroomuitval, orkaan Irma...
- ▶ **Wat zijn de grootste uitdagingen bij goed communiceren tijdens een crisis?**
Politiek, samenwerking, aannames, fake news, gebrek aan informatie...
- ▶ **Wat neem je mee na deze bijeenkomst?**
Beleving, samenwerking, perceptie = werkelijkheid, framing...
- ▶ **Wat zou je bij een volgende bijeenkomst graag terug willen zien?**
Oefenen, cybercrises, casus, gedrag, herkennen van fake news...





Bernard Jens: “Bij zaak Anne Faber door parallele informatiestromen soms moeilijk de regie te houden.”

een tweede rode draad in het programma van de Themadag Communicatie. De Kustwacht heeft daarmee te maken, maar ook het NOS Journaal en de Politie, zo bleek. Bernard Jens en Lies van Duin van Politie Nederland deden uit de doeken hoe de vergaande betrokkenheid van de samenleving, het onderzoek naar de vermiste Anne Faber zowel versnelde als bemoeilijkte. “Bij een voetbalwedstrijd van het nationale elftal telt Nederland plotseling 16 miljoen bondcoaches, hier hadden we te maken met 16 miljoen rechercheurs”, vertelden Jens en Duin.

Regie kwijt

“Burgerparticipatie leidde in het geval van Anne Faber tot zoekacties en zelfs een eigen opsporingsteam van de familie. Vaak konden zij sneller schakelen dan wij, als logge olietan-

ker. Onze telefooncentrale werd overstelpt met vragen en tips van betrokken burgers. Enerzijds kon die informatie het onderzoek verder helpen, anderzijds was het natrekken van vaak onzinnige tips en inbreng een ‘monsterklus’. Twee weken hebben 12 communicatiemensen hier constant aan gewerkt. Toch was het door parallele informatiestromen moeilijk om de regie te houden. Soms kwam er via zijwegen informatie naar buiten die de zaak geen goed deed.” Jens en Duin gaven de deelnemers een aantal tips mee op basis van hun lessons learned. “Wees transparant en blijf informeren, ook als er even geen nieuws is. Probeer steeds een goede afweging te maken tussen het bedienen van de media en de burgers én het oplossen van de crisis. En tot slot: wees organisatorisch voorbereid op de groeiende betrokkenheid van burgers.”

Aan het werk met omgevingsanalyses: hoe reageren media en doelgroepen?



Een stapje terug: risico-communicatie

Het vooraf communiceren over risico's kan bijdragen aan effectieve crisiscommunicatie en -bestrijding. Met die stelling opende risico-communicatiedeskundige Ellen Misana-Ter Huurne haar middagpresentatie. Onderzoek wijst uit dat mensen die goed op de hoogte zijn van risico's in hun omgeving, zich veiliger voelen en beter reageren als zich een crisis voordoet. Dat is de inzet van risico-communicatie. Misana-Ter Huurne merkt in



de praktijk dat de stelling 'hoe meer kennis over risico's, hoe meer maatschappelijke onrust' niet opgaat. Maar risico-communicatie is wel een vak op zich. "Door alles maar af te doen als veilig, bereik je geen zelfredzaamheid in geval van nood. Dat bereik je wel door gericht en interactief te communiceren over risico's. Feiten zenden is daarbij niet genoeg, het gaat ook om context, perceptie, ervaringen en behoeften. Bij een pilot in Twente rondom de risico's van het treinvervoer van gevaarlijke stoffen is dat heel goed uitgekapt. Er bleek een simpele behoefte te bestaan aan een meterkastkaart met uitleg over het herkennen van dreigingen en de bijbehorende handelwijze. Daarnaast hebben we een oefening gedaan met een fictieve treinramp en wat je op dat moment te doen staat. Herkenning en een leidraad bij handelen heeft de zelfredzaamheid in dit geval sterk verbeterd. De eerste vijftien minuten van een ramp is er nog geen hulpdienst aanwezig. Dan zijn mensen echt op zichzelf aangewezen. Als ze bewust voorbereid zijn, maakt dat een wereld van verschil."

Volop interactie tijdens de Themadag Crisiscommunicatie..





van begin...



... tot eind



Colofon



Ministerie van Infrastructuur
en Waterstaat

De Themadag Crisiscommunicatie
op 6 november 2018
werd georganiseerd door het
**DEPARTEMENTAAL COÖRDINATIECENTRUM
CRISISBEHEERSING (DCC) EN DE DIRECTIE
COMMUNICATIE VAN HET MINISTERIE VAN
INFRASTRUCTUUR EN WATERSTAAT (IENW)
EN RIJKSWATERSTAAT (RWS)**

Concept en vormgeving:
STIJLMEESTERS
Fotografie:
FOTOFUNFACTORY
Tekst:
LEXIE TEKSTPRODUCTIE

