

# **‘Crises, communicatie, competenties’**

*Een afstudeeronderzoek naar belangrijke kernactiviteiten en bijbehorende competenties voor het inhoudelijk organiseren van persconferenties door burgemeesters en korps- of districtschefs ten tijde van een crisis- of risicosituatie en de consequenties hiervan voor twee opleidingen van de Politieacademie.*

Door: drs. Shira van Lohuizen

Universiteit Twente  
Faculteit Gedragwetenschappen  
Educational Science and Technology  
Master track: Human Resource Development



# **‘Crises, communicatie, competenties’**

*Een afstudeeronderzoek naar belangrijke kernactiviteiten en bijbehorende competenties voor het inhoudelijk organiseren van persconferenties door burgemeesters en korps- of districtschefs ten tijde van een crisis- of risicosituatie en de consequenties hiervan voor twee opleidingen van de Politieacademie.*

Door: drs. Shira van Lohuizen

Universiteit Twente, Faculteit Gedragwetenschappen  
Educational Science and Technology, master track Human Resource Development  
Enschede, oktober 2005

Begeleiders:  
Dr. Nienke Nieveen (Universiteit Twente)  
Pieter Beljon mcc (Politieacademie)

## Samenvatting

Crisis- en risicosituaties zijn tegenwoordig aan de orde van de dag. Familiedrama's, rellen, maar ook terreurdreigingen beheersen het journaal. Er wordt door de overheid dan ook steeds meer aandacht besteed aan onder andere communicatie tijdens deze crisis- en risicosituaties. Dit heeft in mei 2005 geleid tot de oprichting van het Expertisecentrum Risico- en Crisiscommunicatie (ERC). Het ERC wil overheden beter voorbereiden op communicatie over risico's en bij crises, onder andere door opleidingen en trainingen te verzorgen. Daarnaast heeft Beljon (2001) de methode 'Managing Public Confidence' uitgewerkt, die gebruikt wordt binnen onder andere de politiewereld. Deze methode (het managen van het publieke vertrouwen) benadrukt het pro-actief beïnvloeden door de overheid van de beeldvorming die heerst in de media en daardoor ook in de publieke opinie. Doel hiervan is dat er een positief beeld in de media ontstaat over bepaalde kwesties waar de overheid (zoals politie) bij betrokken is.

De Politieacademie is een overheidsinstelling die onderwijs verzorgt voor politiefunctionarissen. In dit onderwijs komen ook communicatieaspecten aan bod. De Politieacademie is overgestapt naar competentiegericht onderwijs om zo beter te kunnen inspelen op maatschappelijke trends. Een kenmerk van het nieuwe onderwijs is dat opgaven (thema's) uit de praktijk centraal staan.

In dit afstudeeronderzoek, uitgevoerd voor de Politieacademie, worden de twee aspecten 'meer aandacht voor crisis- en risicocommunicatie' en 'competentiegericht onderwijs met het oog op de praktijk' gecombineerd. De hoofdvraag voor dit onderzoek luidt: *"Welke consequenties hebben de te definiëren kernactiviteiten en competenties voor het organiseren van persconferenties in crisis- en risicosituaties, voor de opleiding tot Politiekundige Master (initieel) en de Strategisch Leidinggevende Leergang (postinitieel) van de Politieacademie?"*

De hoofdvraag is gesplitst in twee delen: eerst wordt gekeken naar belangrijke kernactiviteiten en competenties. Een tweede stap is de vergelijking hiervan met het huidige onderwijs op het gebied van crisis- en risicocommunicatie binnen twee opleidingen van de Politieacademie en het formuleren van consequenties voor dit onderwijs.

In hoofdstuk 1 worden de verschillende begrippen uit de onderzoeksvraag uitgewerkt in een theoretisch kader. Er wordt een overzicht gegeven van wat in de literatuur en in dit onderzoek wordt verstaan onder kernactiviteiten, competenties, crisis, risico's en issues, en crisis- en risicocommunicatie via persconferenties.

Vervolgens worden de methoden van onderzoek voor beide onderzoeksvragen beschreven in hoofdstuk 2. Om tot kernactiviteiten te komen met betrekking tot de organisatie van persconferenties ten tijde van een crisis- of risicocommunicatie, is ervoor gekozen gebruik te maken van de Critical Incidents Methode. Door middel van deze methode worden kritische beroepssituaties (critical incidents) verzameld: opvallende ervaringen uit de beroepspraktijk wat betreft het inhoudelijk organiseren van persconferenties. Door deze kritische beroepssituaties te analyseren kunnen overkoepelende thema's gevonden worden met competenties die nodig zijn om deze kernactiviteiten goed uit te kunnen voeren. In dit onderzoek worden de overkoepelende thema's 'kernactiviteiten' genoemd. Dit omdat de term die normaal gesproken gebruikt zou worden, 'kernopgaven', door de

Politieacademie al in een andere context gebruikt wordt. Er zijn twee burgemeesters, een locoburgemeester, een korpschef, een plaatsvervangend korpschef en een districtschef geïnterviewd om de ervaringen te verzamelen.

De tweede methode in dit onderzoek is het vergelijken van de resultaten (de kernactiviteiten) uit onderzoeksvraag 1 met het huidige curriculum op het gebied van crisis- en risicocommunicatie van de opleidingen Politiekundige Master en de Strategisch Leidinggevende Leergang van de Politieacademie. Hiervoor wordt studiemateriaal geanalyseerd en is gesproken met betrokken docenten, een programmamanager en een deelnemer.

Hoofdstuk 3 tot en met 5 geven de resultaten en de conclusies van dit onderzoek weer. Met betrekking tot onderzoeksvraag 1 zijn uit de ervaringen van de geïnterviewden de volgende vier kernactiviteiten gedestilleerd:

- 1. Strategische voorbereiding omgang met pers;*
- 2. Strategische keuzes met betrekking tot proporties en lokale media;*
- 3. Strategische keuzes in de beginfase;*
- 4. Strategisch keuzes met betrekking tot de schuldvraag.*

Deze vier kernactiviteiten zijn in hoofdstuk 3 uitgewerkt met voorbeeldsituaties en competenties die van belang zijn om de taken binnen deze kernactiviteit goed uit te kunnen voeren.

Vervolgens is voor beantwoording van onderzoeksvraag 2 de onderwijsbrochures van de Politiekundige Master en de Strategisch Leidinggevende Leergang bekeken om te zien welke kernopgaven (algemene opgaven, thema's uit het werkveld) mogelijk crisis- en risicocommunicatie bevatten. Daarna is met docenten en deelnemers gesproken om te kijken of dit daadwerkelijk het geval is. Hoofdstuk 4 geeft de resultaten hiervan weer.

'Algemene' crisis- en risicocommunicatie komt voor in het onderwijs binnen de Politiekundige Master. De kernopgave 'Vorbereiding strategische aanpak rampen en calamiteiten' heeft een bestuurlijke insteek, waarin voornamelijk gesteld wordt dat tijdens een ramp of calamiteit het niet de verantwoordelijkheid van de politie maar van de gemeente is om communicatie met de media te organiseren. De kernopgave 'Strategische aanpak bij (risico)evenementen' volgt de ideeën van Managing Public Confidence en legt daarmee de nadruk op voorbereidingen voorafgaand aan een potentieel risico evenement en de mogelijkheden om de publieke beeldvorming te beïnvloeden. Beide kernopgaven benadrukken daarnaast dat interne communicatie binnen de bestuurlijke driehoek (gemeente, justitie, politie) belangrijk is, omdat daar besluitvorming plaatsvindt over informatie die naar buiten wordt gebracht.

Uit gesprekken met de programmamanager en een deelnemer van de Strategisch Leidinggevende Leergang is gebleken dat crisis- en risicocommunicatie wel naar voren komt in het onderwijs (bijvoorbeeld in de kernopgave 'Grootschalig en bijzonder politieoptreden'), maar dat de organisatie van crisis- en risicocommunicatie, en dan in het bijzonder van persconferenties, niet gestructureerd in deze opleiding is opgenomen.

De consequenties van dit onderzoek voor beide opleidingen zijn besproken in het hoofdstuk 5. De consequenties van de kernactiviteiten voor beide opleidingen kunnen worden gekoppeld aan een aantal aanbevelingen voor het onderwijs. Er is ervoor gekozen niet met uitgewerkte concrete

aanbevelingen te formuleren. Er zijn bijvoorbeeld ontwikkelingen gaande over de structuur van de Politiekundige Master wat tot grote veranderingen in het onderwijs zou kunnen leiden. Er is daarom besloten om kennis met betrekking tot dit onderzoek te delen met de docenten en andere betrokkenen van deze opleidingen. Door dit te doen wordt het mogelijk gemaakt dat deze professionals zelf op een geschikte manier onderwijs op het gebied van crisis- en risicocommunicatie gaan verwerken in het curriculum. Daarnaast zijn wel een aantal mogelijke voorbeelden voor implementatie geformuleerd, die als hulpmiddel kunnen dienen voor de docenten.

Voor de Strategisch Leidinggevende Leergang wordt aanbevolen kernactiviteiten volgens de ideeën van Managing Public Confidence uit te werken, wat ook een implementatievoorbeeld bij de kernopgave 'Strategische aanpak bij (risico)evenementen' van de Politiekundige Master is. Studenten zouden door middel van de kernactiviteiten kunnen leren op voorhand of tijdens een onverwachte crisis- of risicosituatie te anticiperen op aspecten zoals druk vanuit de pers om informatie of de schuldvraag. Beroepssituaties die in de uitwerking van de kernactiviteiten staan kunnen dan als voorbeeld dienen in het onderwijs.

Hoofdstuk 6 tenslotte bevat allereerst een aantal discussiepunten met betrekking tot de gebruikte Critical Incidents Methode en de resultaten van dit onderzoek. Dit hoofdstuk eindigt vervolgens met een drietal aanbevelingen voor nader onderzoek, die zich richten op verbetering van dit onderzoek en mogelijke andere onderzoeksgebieden.

## Abstract

This graduation thesis is about experiences with the organisation of press conferences during a crisis or risk situation. The research question of this thesis is: *“what are the consequences of core activities and competences that will be defined for the organisation of press conferences during crisis and risk situations, for the educational programs ‘Politiekundige Master’ and ‘Strategisch Leidinggevende Leergang’ of the Dutch educational organization Police academy?”*

The major method of research has been the Critical Incidents Method, first spoken of by Flanagan (1954). For this research, conversations have been held with 6 mayors and chiefs of police about their experiences with the organisation of press conferences during a crisis or risk situation. Using the Critical Incidents Method, critical incidents (critical situations in someone’s profession) are collected. These critical incidents are experiences with dilemmas and issues around the organization of press conferences. After analysis of these experiences, four themes (core activities) in the organization of press conferences have been formulated. These core activities are:

1. *strategic preparation in dealing with the press;*
2. *strategic choices with regard to proportions of the situation and local press;*
3. *strategic choices at the outset of the crisis or risk situation;*
4. *strategic choices with regard to the question of who is to blame.*

The next step is to compare these core activities with the current curriculum on crisis and risk communication of the ‘Politiekundige Master’ and the ‘Strategisch Leidinggevende Leergang’.

For the ‘Politiekundige Master’, crisis and risk communication can be found in the curriculum, while within the ‘Strategisch Leidinggevende Leergang’ there is less structured education on this topic. Consequences of this research for these educational programs are formulated as recommendations. The main recommendation is that through a workshop/presentation the results of this research will be shared with stakeholders (e.g. teachers). The goal of this workshop is that stakeholders themselves come up with explicit implementation options. In this report some implementation options are included as examples. One option for both educational programs is to work out the core activities in terms of the method ‘Managing Public Confidence’ by Beljon (2001). This means that on a strategic level students learn how to decide on issues like ‘question of who is to blame’, ‘dealing with press’ before a crisis situations arises (or during an unexpected crisis situation).

The report ends with some points for discussion in chapter 6 with regard to the methods used in this research and the results. This chapter also contains three suggestions for further research on crisis and risk communication.

## Inhoudsopgave

Samenvatting.....	3
Abstract.....	6
Inhoudsopgave .....	7
Voorwoord .....	8
Inleiding en hoofdvraag .....	9
H1 Literatuuronderzoek.....	13
1.1 Kernopgaven, kernactiviteiten en competenties.....	13
1.2 Crisis, risico's, issues.....	18
1.3 Crisis- en Risicocommunicatie: persconferenties .....	21
H2 Methoden van onderzoek .....	24
2.1 Onderzoeksvraag 1: Critical Incidents Methode .....	24
2.2 Onderzoeksvraag 1: procedure .....	27
2.3 Onderzoeksvraag 2: methode en procedure .....	31
H3 Resultaten onderzoeksvraag 1 .....	32
3.1 Respondenten.....	32
3.2 Kritische beroepssituaties.....	32
3.3 Kernactiviteiten .....	34
3.4 Uitwerking kernactiviteiten .....	36
H4 Resultaten onderzoeksvraag 2 .....	40
4.1 Politiekundige Master.....	40
4.2 Strategisch Leidinggevende Leergang .....	41
4.3 Crisis- en risicocommunicatie in het onderwijs.....	42
H5 Conclusies en Aanbevelingen.....	45
5.1 Kernactiviteiten en het onderwijs .....	45
5.2 Aanbevelingen voor het Politieonderwijs .....	47
H6 Discussie.....	49
6.1 Discussie onderzoeksmethoden .....	49
6.2 Discussie resultaten.....	50
6.3 Aanbevelingen .....	53
Referenties .....	54
Bijlagen .....	57
Bijlage 1 – Interviewleidraad.....	58
Bijlage 2 – Tien domeinen en 42 taakcompetenties .....	59
Bijlage 3 – Resultaten onderzoeksvraag 1 .....	61
Bijlage 4 – Voorbeelduitwerking van een kernopgave .....	76

## Voorwoord

Voor u ligt het afstudeerverslag waarmee ik de master 'Human Resource Development' aan de Universiteit Twente afsluit. De laatste maanden heb ik mij beziggehouden met crises, communicatie en competenties in het kader van politieonderwijs. Na vijf jaar studie en twee keer afstuderen is er dan toch een einde gekomen aan mijn studententijd.

Er zijn veel mensen aan wie ik dank verschuldigd ben voor hun hulp bij dit afstudeeronderzoek. Allereerst mijn begeleiders, Pieter Beljon en Nienke Nieveen, die me de mogelijkheid en vrijheid hebben gegeven om mijn passie op het gebied van crisis- en risicocommunicatie te combineren met Human Resource Development binnen een zeer interessante organisatie, de Politieacademie.

Daarnaast gaat mijn dank uit naar de zes personen die ik heb mogen interviewen over hun interessante ervaringen met crisis- en risicocommunicatie. Het mag duidelijk zijn dat zonder hun verhalen het voor mij onmogelijk zou zijn geweest tot resultaten te komen.

Vele mensen binnen de Politieacademie hebben mij enthousiast met raad en daad bijgestaan de afgelopen maanden. Ik ben hen allen zeer dankbaar. Ik wil hier graag in het bijzonder Fiona Engbers bedanken, die onmisbaar is gebleken met haar tips op onder andere het onderwijskundig gebied. Ook wil ik Ans Grotendorst bedanken voor haar adviezen met betrekking tot de Critical Incidents Methode en het ontwikkelen van competentiegericht onderwijs.

Tenslotte nog een woord van dank richting familie, vrienden, (oud)huisgenoten en medestudenten. Mensen die opnieuw moeten komen opdraven bij mijn afstudeervoordracht. Ik beloof jullie dat ik er weer een interessant gebeuren van probeer te maken. Speciaal wil ik hier Viola bedanken voor het enthousiast doornemen van mijn verslag, zelfs tot diep in de bijlagen. Dankjewel voor je nuttige tips! Als ik hetzelfde voor jou kan betekenen aan het einde van je afstudeerproject, hoor ik het graag. En last but zeker not least het bedankje voor de welbekende rots in de branding, Mark.

En nu? Met studeren heb ik het wel gehad. Misschien een promotieonderzoek, misschien 'gewoon' maar een baan? Op naar de volgende uitdaging.

Shira van Lohuizen

Enschede, oktober 2005



## Inleiding en hoofdvraag

### Politie-inzet zorgt voor rust in Graafsewijk

"Na ongeregelde heden op donderdag- en vrijdagavond is het vanavond rustig in de Bossche probleebuurt Graafsewijk. Massale politie-inzet en afgrenzing van de wijk voor reischoppers van elders voorkwamen dat opnieuw de vlam in de pan sloeg. De rellen ontstonden donderdag na een uitzending van het SBS-programma Probleemwijken.

Wel werden er opnieuw dertien personen gearresteerd, nadat er vrijdagavond en -nacht al 57 arrestaties werden verricht. Volgens burgemeester Rombouts van Den Bosch was maar een klein aantal van de arrestanten van vrijdag, toen de politie met stenen, flessen en vuurwerk werd bekogeld, afkomstig uit de wijk zelf. De arrestanten van vanavond betroffen personen die zich niet konden legitimeren, die de politie uitscholden of die als reischopper van de vorige avonden werden herkend.

Rombouts had de wijk vanaf 17.00 uur vanmiddag laten afsluiten. Met een speciale noodverordening werd preventief fouilleren mogelijk gemaakt, daarnaast geldt er momenteel een samscholingsverbod en houdt de politie verkeerscontroles op de toegangswegen.

Televisiezender SBS6 heeft overigens besloten een herhaling van het programma over de Graafsewijk niet uit te zenden. Daarnaast zullen de beelden uit de uitzending over Den Bosch niet gebruikt worden in een compilatie van de serie. Eerder werd al besloten de volgende aflevering over de Utrechtse Betonbuurt te schrappen, omdat deze wijk niet problematisch genoeg zou zijn."

*Kader 1: nieuwsbericht, bron: <http://www.fok.nl>, 9 april 2005*

### *Context*

Crisis- en risicosituaties zijn tegenwoordig aan de orde van de dag. Familiedrama's, rellen (zie kader 1), maar ook terreurdreigingen beheersen het journaal en daarmee ook de agenda. Er wordt van de overheid verwacht dat deze op een adequate manier omgaat met dergelijke situaties. Hierbij is de communicatie naar de media en de burgers heel erg belangrijk.

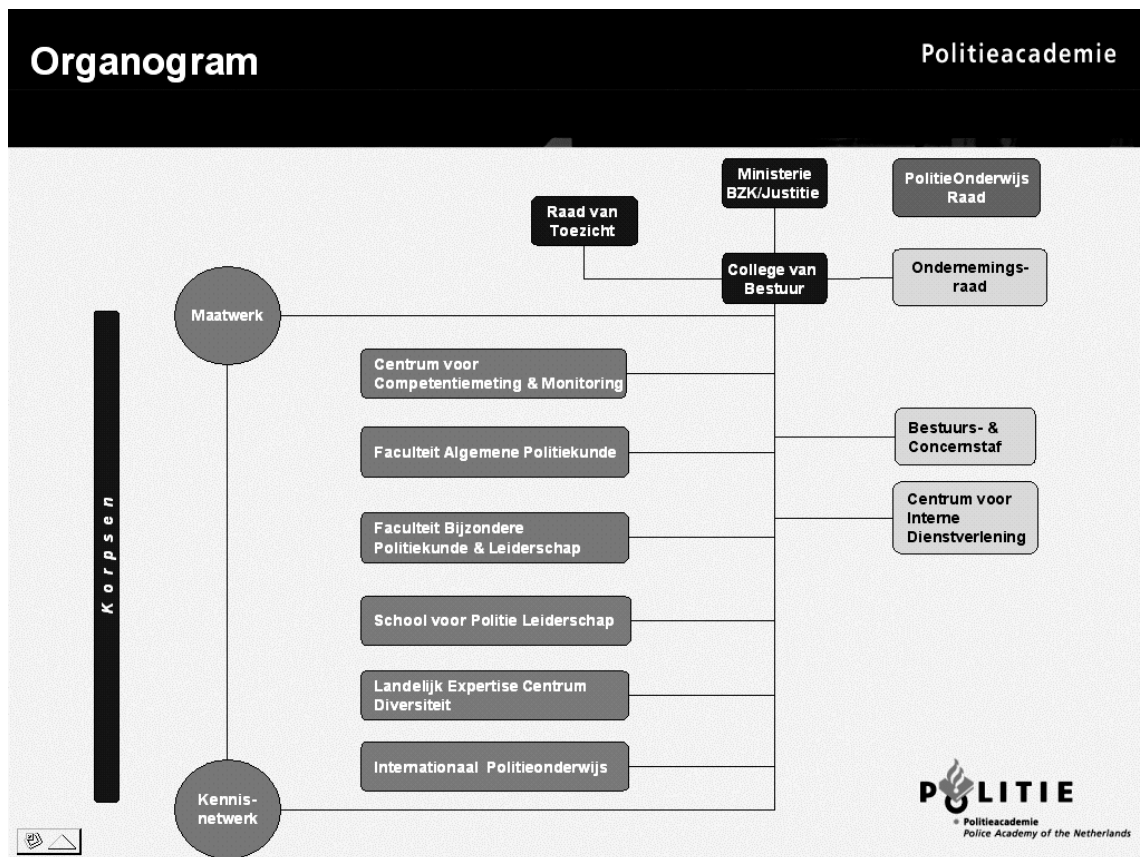
De overheid houdt zich tegenwoordig intensief bezig met crisis- en risicocommunicatie. Dit blijkt onder andere uit de oprichting van het Expertisecentrum Risico- en Crisiscommunicatie (ERC), een initiatief van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, dat bestaat sinds 1 mei 2005. Het ERC wil overheden beter voorbereiden op communicatie over risico's en bij crises. Het ontwikkelt beleid op het gebied van risico- en crisiscommunicatie en verzorgt opleidingen en trainingen (<http://www.pakweg.nl/ERC/>).

Het gedegen aanpakken van crisis- en risicocommunicatie sluit aan bij het fenomeen Managing Public Confidence (het managen van publiek vertrouwen, MPC), dat door Beljon (2001) is ontwikkeld ter afronding van de opleiding 'parttime Executive Masters of Corporate Communication' te Rotterdam. Het managen van publiek vertrouwen wordt omschreven als het kunnen waarmaken van de verwachting van het publiek dat 'de overheid' in staat is, als de nood aan de man komt, het probleem te tackelen. Het gaat erom dat de overheid zowel vooraf, tijdens als na een crisissituatie (of een issue zoals Beljon het noemt) de perceptie van de burgers kan veranderen door een beeld te schetsen in de publieke opinie dat bijdraagt aan het behalen van een tevoren benoemde doelstelling. Een doelstelling kan zijn: paniek bij de burgers voorkomen en een goed imago voor de overheid bewerkstelligen. Binnen het MPC wordt vervolgens gekozen voor een bepaalde communicatiestrategie om de gekozen doelen te bereiken, die uitgevoerd wordt met behulp van een aantal adequate instrumenten en communicatiemiddelen op het gebied van public affairs, campagnes, interne communicatie, etc. (Beljon, 2001).

## Politieacademie

Een overheidsinstituut waarin onderwijs op het gebied van crisis- en risicocommunicatie onderdeel is van het curriculum, is de Politieacademie. Deze academie is het centrum voor opleidingen en kennis van de Nederlandse politie. De Politieacademie profileert zich zelf als een “... dynamische organisatie die onderwijs en kennis biedt op hoog niveau, die anticipeert op maatschappelijke ontwikkelingen en deze kan vertalen in onderwijs-op-maat.” (PowerPoint presentatie Politieacademie, 2005; <http://www.politieacademie.nl>, online: 1 juli 2005). Om dynamisch te kunnen zijn in het onderwijs heeft de Politieacademie een aantal jaren geleden de overstap gemaakt naar competentiegericht onderwijs. Dit houdt in dat de aandacht in het onderwijs meer is komen te liggen op belangrijke (kritische) beroepssituaties waarin gehandeld moet worden en de competenties (bekwaamheden) die men daarvoor moet aanleren.

Het organogram in figuur 1 toont de verschillende onderdelen van de Politieacademie die zich bezig houden met de diensten en producten die de Politieacademie aanbiedt.



Figuur 1: organogram van de Politieacademie (2005)

### *Aanleiding onderzoek*

Deze afstudeeropdracht wordt uitgevoerd voor de Politieacademie en ter afronding van de master Human Resource Development aan de Universiteit Twente in Enschede. Naar aanleiding van de huidige trend waarin meer aandacht bestaat voor goed omgaan met crisis- en risicosituaties – en in het bijzonder de communicatie in deze situaties – wordt in dit onderzoek gekeken welke activiteiten en competenties nodig zijn om ervoor te zorgen dat crisis- en risicocommunicatie goed georganiseerd wordt. Daarnaast wordt gekeken naar wat dit betekent voor het onderwijs binnen de Politieacademie. Omdat het gaat om een opdracht van slechts een aantal maanden, is er voor gekozen om het onderzoek in te perken op twee gebieden: er zal naar één vorm van crisis- en risicocommunicatie worden gekeken en naar het onderwijs binnen twee opleidingen van de Politieacademie.

### Crisis- en risicocommunicatie: persconferenties

Omdat in dit onderzoek zal worden gesproken over (kritische) beroepssituaties en competenties, is het noodzakelijk een inperking te maken in de mogelijke crisis- en risicocommunicatieactiviteiten die kunnen plaatsvinden. Het is namelijk onmogelijk om binnen een aantal maanden genoeg ervaringen te verzamelen over alle mogelijke beroepssituaties met betrekking tot crisis- en risicocommunicatie in het algemeen. Daarom is ervoor gekozen om naar belangrijke activiteiten binnen één vorm van crisis- en risicocommunicatie te kijken: persconferenties. Allereerst komt deze vorm van communicatie in veel crisis- en risicosituaties voor, wat het mogelijk maakt genoeg ervaringen te verzamelen voor dit onderzoek. Ten tweede zullen er bij persconferenties in het algemeen strategische keuzes moeten worden gemaakt met betrekking tot de inhoud van de persconferenties. Denk aan kwesties als “Welke informatie verschaffen we?”, “Wat willen we met deze persconferentie bereiken?”, “Hoe nemen we de onrust onder de bevolking weg?” etcetera. In zekere zin sluit dit aan bij de ideeën van Managing Public Confidence. Men houdt zich tijdens een crisis namelijk bezig op een strategisch niveau met nadenken over het beeld dat geschetst moet worden in de media, zodat het publiek vertrouwen krijgt/houdt in het handelen van de overheid. Er wordt nagedacht over hoe de overheid zelf pro-actief het beeld in de media kan beïnvloeden. Hierbij moet wel gesteld worden dat de ideeën van het MPC meestal op een breder strategisch niveau worden uitgewerkt, bijvoorbeeld al ruim voordat een potentiële crisis- of risicosituatie zich aandient, waarvan men wel het vermoeden heeft dat die mogelijk kan komen. In die zin speelt MPC vaker vóór een crisis- of risicosituatie dan tijdens.

Dat ervoor gekozen wordt om alleen naar persconferenties te kijken in dit onderzoek, impliceert twee dingen. Allereerst moet men zich bewust zijn dat resultaten uit dit onderzoek betrekking hebben op slechts een heel klein deel van alle mogelijkheden op het gebied van crisis- en risicocommunicatie. Het gaat om één afgekaderde communicatieactiviteit. Ten tweede is er de mogelijkheid om juist de resultaten breder te trekken. Wellicht zegt het ook iets over andere communicatieactiviteiten.

### Politieacademie: twee opleidingen

Er is voor de opleiding tot Politiekundige Master en de Strategische Leidinggevende Leergang gekozen omdat hier mensen worden opgeleid die later in hun werkveld zeer waarschijnlijk wel eens tegenover de media zullen staan ten tijde van een crisis- of risicosituatie. Ook zullen deze mensen op

dat moment waarschijnlijk bevoegdheden hebben om strategische besluiten te nemen over de organisatie van de communicatieactiviteiten die dan plaatsvinden. In hoofdstuk 4 zal nader op deze twee opleidingen worden ingegaan.

In kader 2 is de hoofdvraag voor dit onderzoek geformuleerd:

Hoofdvraag:

“Welke consequenties hebben de te definiëren kernactiviteiten en competenties voor het organiseren van persconferenties in crisis- en risicosituaties, voor de opleiding tot Politiekundige Master (initieel) en de Strategisch Leidinggevende Leergang (postinitieel) van de Politieacademie?”

*Kader 2: hoofdvraag*

In dit onderzoek wordt een nieuwe term geïntroduceerd, namelijk 'kernactiviteiten'. Deze kernactiviteiten worden gezien als deelactiviteiten die binnen een kernopgave van een opleiding kunnen vallen. Dit wordt in hoofdstuk 1 nader uitgelegd.

Daarnaast is een punt met betrekking tot persconferenties en dit onderzoek, dat dit onderzoek geen antwoord geeft op de vraag: “Hoe organiseer ik een persconferentie?”. Het geeft wel een antwoord op de vraag wat belangrijke activiteiten zijn die naar voren kunnen komen in persconferenties (wat blijkt uit praktijkervaringen) en welke competenties belangrijk zijn voor het goed kunnen voltooien van deze activiteiten. Daarnaast is het mogelijk dat kernactiviteiten die belangrijk zijn bij het organiseren van persconferenties ook belangrijk zijn binnen de organisatie van andere communicatievormen. Dit omdat het wat meer abstracte thema's zullen zijn die in de organisatie van communicatie (ook al is het in dit geval persconferenties) naar voren komen. Resultaten kunnen wellicht ook interessant zijn voor onderwijs op een breder communicatievlak.

De Politieacademie kan met de kernactiviteiten en competenties aan de slag door ze, indien nodig, te verwerken in kernopgaven in het onderwijs en zo de studenten hiermee te leren omgaan. Natuurlijk kunnen ook andere onderwijsinstellingen de competenties verwerken in hun onderwijs. Voor het nieuwe expertisecentrum, het ERC, is het wellicht ook interessant om te weten welke kernactiviteiten en competenties nuttig zijn in welke beroepspraktijk. Dit met het oog op het verzorgen van toekomstige trainingen en opleidingen op het gebied van crisis- en risicocommunicatie.

Dit verslag is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk 1 wordt de hoofdvraag opgesplitst in twee onderzoeksvragen. De kernbegrippen uit beide vragen wordt uitgewerkt in een literatuuronderzoek die aan de praktijk van de onderzoeksopdracht wordt gekoppeld. Hoofdstuk 2 omschrijft de methoden van onderzoek voor beide onderzoeksvragen, waarna de hoofdstukken 3 en 4 de resultaten met betrekking tot deze onderzoeksvragen zullen behandelen. De laatste hoofdstukken van dit verslag omvatten conclusies en aanbevelingen voor het onderwijs binnen de twee opleidingen van de Politieacademie, alsmede een aantal discussiepunten en aanbevelingen voor nader onderzoek.

## H1 Literatuuronderzoek

In het vorige hoofdstuk is de hoofdvraag van dit onderzoek geformuleerd:

“Welke consequenties hebben de te definiëren kernopgaven en competenties voor het organiseren van persconferenties in crisis- en risicosituaties, voor de opleiding tot Politiekundige Master (initieel) en de Strategisch Leidinggevende Leergang (postinitieel) van de Politieacademie?”

Het onderzoek wordt in twee delen opgesplitst met elk een aparte onderzoeksvraag. In hoofdstuk 2 zal voor elke onderzoeksvraag een methode van onderzoek worden besproken. De resultaten van beide onderzoeksvragen maken het mogelijk een antwoord te geven op de hoofdvraag. De onderzoeksvragen staan weergegeven in kader 3.

### Onderzoeksvraag 1:

“Wat zijn belangrijke kernactiviteiten met betrekking tot de organisatie van persconferenties door sleutelfiguren van de overheid ten tijde van een crisis- of risicosituatie? Welke competenties zijn belangrijk binnen deze kernactiviteiten?”

### Onderzoeksvraag 2:

“Komen deze kernactiviteiten en competenties aan bod in het huidige onderwijs binnen de Politiekundige Master (initieel) en de Strategisch Leidinggevende Leergang (postinitieel) van de Politieacademie?”

### *Kader 3: onderzoeksvragen*

In dit hoofdstuk worden kernbegrippen afgebakend. In paragraaf 1.1 wordt ingegaan op kernopgaven, kernactiviteiten en competenties. Paragraaf 1.2 behandelt de termen crises, risico's en issues, de situaties die eronder vallen en het managen van deze situaties. Paragraaf 1.3 gaat over persconferenties. In deze paragraaf wordt tevens een werkdefinitie van crisis- en risicocommunicatie gegeven die geldt voor dit onderzoek.

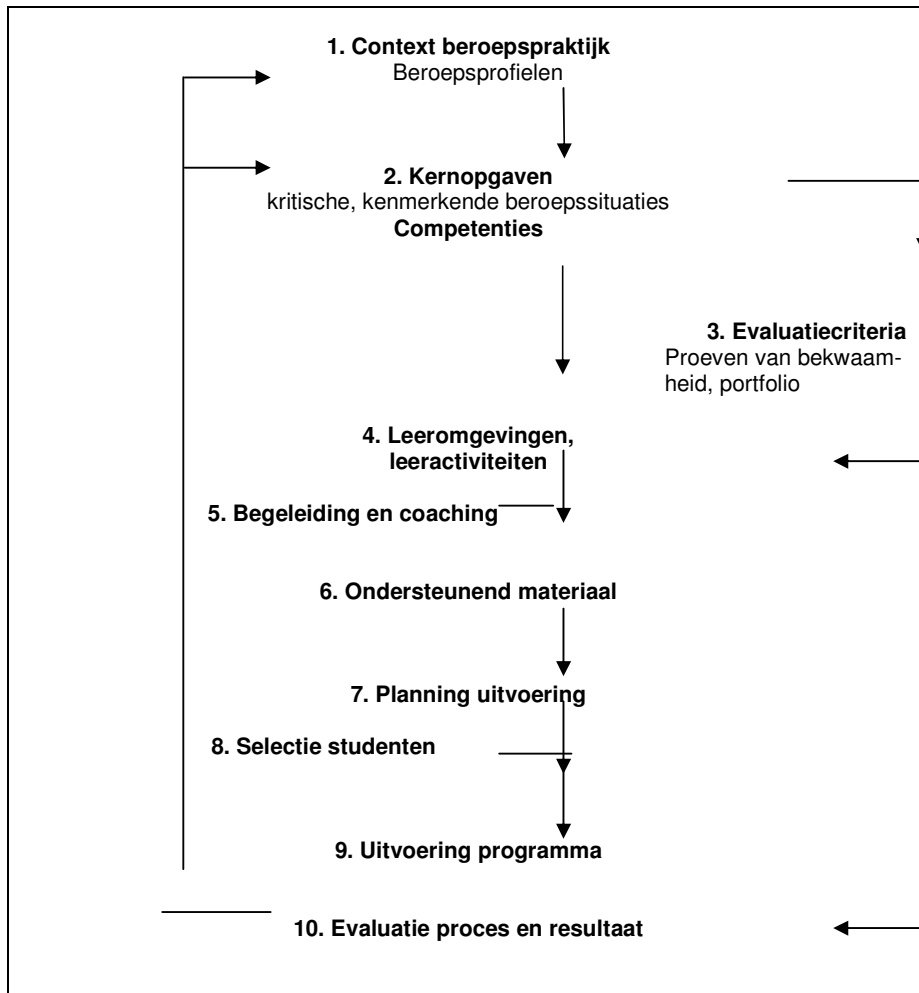
## 1.1 Kernopgaven, kernactiviteiten en competenties

### *Kernopgaven*

Het begrip ‘kernopgaven’ is geïntroduceerd door de Adviescommissie Onderwijs-Arbeidsmarkt. Het begrip is door de Politieacademie als centraal element opgenomen in het onderwijsontwerp voor alle opleidingen (in LSOP Politie Onderwijs- en Kenniscentrum, 2002).

In het artikel “Vernieuwing van het Politieonderwijs” omschrijven Stam, Grotendorst en Prins (2003) de ontwerpmethode die is gebruikt voor het gestructureerd ontwikkelen van het vernieuwde politieonderwijs binnen de Politieacademie. Deze methode staat weergegeven in figuur 2.

Nadat een omschrijving van de beroepspraktijk is geformuleerd (hoe ziet de praktijk er uit, wat zijn de te verwachten ontwikkelingen, etc.), is stap 2 in deze methode het ontwikkelen van kernopgaven en competenties.



*Figuur 2: ontwerpmethode van het vernieuwd Politieonderwijs (Stam et al., 2003).*

Stam et al. (2003) omschrijven kernopgaven als:

- De centrale (kritische) opgaven en problemen waarmee een beroepsbeoefenaar regelmatig in aanraking komt en die kenmerkend zijn voor het beroep;
- Die aangepakt moeten worden binnen een specifieke organisatorische context;
- Waarbij van de beroepsbeoefenaar een oplossing en een aanpak worden verwacht.

In de literatuur lijken er twee abstractie niveaus te zijn waarop kernopgaven kunnen worden weergegeven. Zo gebruikt de Politieacademie kernopgaven voor het vormgeven van een opleiding. In kernopgaven komen praktijkervaringen voor die het raamwerk van een opleiding vormen. Het curriculum van de Politiekundige Master bestaat bijvoorbeeld uit negen kernopgaven, waaronder 'strategieontwikkeling voor reductie van geweld', 'strategische aanpak bij (risico)evenementen', 'aanpak van verkeersveiligheid', etc. Deze negen kernopgaven geven op een algemeen niveau de belangrijkste taken of werkterreinen weer, die een politiekundige master tegen kan komen in de beroepspraktijk.

Grotendorst, Rondeel, Van Wijngaarden en Van der Zanden (2005) omschrijven ook kernopgaven op een lager abstractieniveau. Uit een verzameling belangrijke ervaringen in de beroepspraktijk kan op een iets hoger niveau kernopgaven, thema's, gedestilleerd worden. Deze kernopgaven geven een samenvatting van een aantal ervaringen uit de praktijk, die aan elkaar gerelateerd zijn. Deze soort kernopgaven staan als het ware tussen daadwerkelijke ervaringen (heel contextrijk) en de kernopgave zoals de Politieacademie die gebruikt (heel algemeen). De tweede soort kan als het ware onderdeel zijn van de eerste soort. Binnen de kernopgave 'Strategische aanpak bij (risico)evenementen' van de Politiekundige Master zouden kernopgaven van de tweede soort namelijk kunnen zijn: 'alarmering van betrokken diensten', 'ontruiming van de locatie', etc.

Aangezien het onhandig is om in dit onderzoek over twee soorten kernopgaven te spreken, is er voor gekozen om de term 'kernactiviteit' te introduceren.

#### *Kernactiviteiten*

Het doel van dit onderzoek is om tot een aantal vaker voorkomende, contextrijke situaties te komen, die binnen een kernopgave van de Politieacademie aan bod zouden moeten komen. Deze veelvoorkomende situaties hebben betrekking op de organisatie van crisis- en risicocommunicatie. In feite wordt hier de kernopgave van de tweede soort mee bedoeld. Aangezien de Politieacademie de term 'kernopgave' al gebruikt, is er voor gekozen een andere term te introduceren: kernactiviteiten. Kernactiviteiten zijn specifiekere dan de centrale kernopgaven, en kunnen zelfs worden gezien als een onderdeel van de kernopgaven zoals de Politieacademie die toepast. Kernactiviteiten hebben meer context in zich, waar kernopgaven meer abstract de algemene werkterreinen weergeven. In kader 4 zijn beide definities opgenomen.

**Kernopgaven:**

"De centrale opgaven en problemen (werkterreinen) die kenmerkend zijn voor het beroep, en die de indeling van de opleidingen van de Politieacademie bepalen."

**Kernactiviteiten:**

"De opgaven en problemen die binnen een kernopgave voorkomen en kenmerkend zijn voor het beroep, uitgewerkt in specifieke, contextrijke situaties."

#### *Kader 4: Kernopgaven en Kernactiviteiten*

Om kernopgaven en kernactiviteiten aan te pakken moet de beroepsbeoefenaar over bepaalde competenties beschikken, die ook binnen stap 2 van de ontwerpmethode worden ontwikkeld (LSOP Politie Onderwijs- en Kenniscentrum, 2002; Stam e.a., 2003). Wat competenties zijn, in de literatuur en in dit afstudeeronderzoek, wordt nu besproken.

#### *Competenties in de literatuur*

Door de jaren heen hebben vele auteurs diverse definities voor het begrip 'competentie' geformuleerd. Mulder (1998), Toolsema (2003) en Stoof (2005) zijn slechts voorbeelden van auteurs die een helder

overzicht geven van verschillende perspectieven en definities die door de jaren heen zijn geformuleerd.

Meerdere auteurs maken een onderscheid tussen de engelse woorden 'competence' en 'competency', die in het Nederlands allebei als competentie vertaald worden. Thijssen (1998) omschrijft het verschil tussen deze begrippen als volgt. Wanneer er met competenties persoons- en of gedragskenmerken worden bedoeld, die vaak gerelateerd worden aan excellent functioneren, dan gaat het om de oorspronkelijke engelse term 'competency'. Wanneer met competenties brede vaardigheden worden bedoeld die vaak gerelateerd worden aan minimale startbekwaamheden, dan gaat het om de term 'competence'. Tegenwoordig wordt vaak met 'competentie' een combinatie van beide bedoeld (Thijssen, 1998).

In alle recente literatuur over competenties lijkt er een drietal thema's terug te komen die de definitie van het begrip bepalen: competenties als input of output van gedrag, competenties gedefinieerd op een algemeen niveau of binnen een contextspecifieke situatie, competenties die al dan niet aanleerbaar zijn.

#### Input of Output van gedrag

Toolsema (2003) omschrijft competenties volgens een 'inputkenmerk' of 'outputkenmerk'. Competenties die inputkenmerken zijn, volgen de 'analytische benadering'. In dit perspectief zijn competenties voorwaarden voor handelen; iemand beschikt over competenties (bijvoorbeeld in termen van kennis, vaardigheden en attitudes) die hem of haar in staat stellen te handelen. Competenties die outputkenmerken zijn volgen de 'holistische benadering'. Dat iemand competent is blijkt dan uit het resultaat van bepaalde handelingen/gedragingen. Wanneer iemand succesvol handelt, dan is deze persoon competent. Toolsema zelf lijkt de voorkeur te geven aan de holistische benadering, omdat wanneer competenties dicht bij handelen worden geplaatst, ze meetbaar en valide zijn (Toolsema, 2003). Hoekstra en van Sluijs (2001) stellen dat competenties te maken hebben met expertise (weten hoe het werkt) en gedragsrepertoire (kunnen doen wat effectief is). In zekere zin lijken deze auteurs dus de inputkenmerken en outputkenmerken te combineren. Expertise is nodig om te kunnen handelen, terwijl effectief handelen op objectieve wijze laat zien dat iemand competent is. Een andere definitie die hier bij past is te vinden in het werk van Wesselink en Mulder (2004). Zij zien competenties als handelingsbekwaamheden, die bestaan uit kennis-, vaardigheids-, en attitudeaspecten, die nodig zijn om bepaalde taken te kunnen uitvoeren, problemen op te lossen en effectief te kunnen functioneren. Ook deze auteurs stellen dat competenties tot uiting komen in gedrag. Zij lijken net als Hoekstra en van Sluijs de inputkenmerken en outputkenmerken dus te combineren, door te stellen dat competenties nodig zijn om gedrag te tonen, maar dat door het werkelijk gedrag te tonen men kan zien of iemand competent is.

#### Algemeen of contextgebonden

Het begrip competentie wordt soms gedefinieerd als 'het vermogen tot handelen'. Kessels (1999) stelt echter dat dit begrip te algemeen is. Met deze definitie is het een probleem wanneer men vervolgens



probeert vast te stellen welk vermogen tot handelen bijvoorbeeld de belangrijkste is, en hoe dit vermogen dan ontwikkeld en gekoesterd kan worden. Met een definitie als deze ontstaat er een lijst van bekwaamheden die door de algemene, abstracte formulering nauwelijks meer betekenis hebben (Kessels, 1999). Meerdere auteurs stellen dat het bij een competentie gaat om het presteren in een bepaalde taak- of probleemsituatie (Willemsen-Berendse, 1999; Hoekstra en van Sluijs, 2001). Ook Wesselink en Mulder (2004) zien competenties als (handelings)bekwaamheden die nodig zijn om bepaalde taken te kunnen uitvoeren. Deze competenties moeten volgens deze auteurs zover gespecificeerd worden dat de betrokkenen duidelijk weten wat er onder wordt verstaan en er goed mee kunnen werken. Hoekstra en van Sluijs (2001) omschrijven competenties op verschillende abstractieniveaus van zeer specifiek en contextgericht (feedback geven), naar algemener (coachen) naar heel abstract (faciliteren). Dit gaat van gedragscompetenties, via taakcompetenties naar domeincompetenties.

#### Al dan niet aanleerbaar

Hoekstra en van Sluijs (2001) stellen dat een competentie tot op zekere hoogte aan te leren en gericht te ontwikkelen is. Ook Toolsema (2003) vindt dat competenties in zekere mate aanleerbaar moeten zijn; dit vanuit het oogpunt dat het interessant moet zijn voor het onderwijs. Wesselink en Mulder (2004) bespreken ook de mate waarin bepaalde competenties aangeleerd kunnen worden. Hoe meer het gaat om aspecten die de persoonlijkheid en zingeving van een persoon raken, hoe moeilijker het is veranderingen waar te maken, als het al kan. Competenties die meer op het gebied liggen van gedrag, vaardigheden, kennis etc. kunnen volgens deze auteurs makkelijker (met relatief weinig tijdsinvestering) geleerd worden.

Volgens de Bie en Mostert (2000) staat iedere opleiding voor de taak om de beroepsbekwaamheid (zij vinden de term competentie onduidelijk en overbodig) en de vaardigheden die er deel van uitmaken, om te zetten in een curriculum waarin de leerprocessen van studenten gericht zijn op het verwerven van die beroepsbekwaamheid.

Uit voorgaand overzicht blijkt dat, afhankelijk van hoe men denkt over de drie thema's, men tot verschillende definities van competenties kan komen.

Stoof (2005) lijkt het hier mee eens te zijn, want volgens haar hangt een definitie van competenties af van de context waarin deze gebruikt gaat worden. Meerdere definities zijn mogelijk, afhankelijk van de mate waarin de geconstrueerde definitie bruikbaar is in de context waarvoor het ontwikkeld wordt. Dit noemt Stoof 'viability' van de definitie; het moet levensvatbaar zijn in de situatie waarvoor de definitie nodig is (Stoof 2005).

Een vierde thema dat Stoof (2005) nog noemt en die de definitie van competenties verder kan specificeren is het 'niveau' van bekwaamheid. Niet alle competenties die nodig zijn om kernactiviteiten en -opgaven op een goede manier op te lossen zullen voor iedereen relevant zijn. Personen met verschillende functies kunnen op verschillende niveaus over een competentie moeten beschikken om 'effectief' genoemd te kunnen worden.

### *Competenties in dit onderzoek*

De Politieacademie formuleert competenties als volgt: “Het vermogen van een persoon om in beroepssituaties (en ook in leersituaties en maatschappelijke situaties) op adequate wijze procesgericht en productgericht te handelen” (LSOP Politie Onderwijs- en Kenniscentrum, 2002, pp. 32). Het is echter de vraag of deze definitie bruikbaar is binnen dit onderzoek.

Omdat competenties in dit onderzoek gedestilleerd worden uit situaties uit de beroepspraktijk (kritische beroepssituaties en kernactiviteiten), zijn ze in dit geval allereerst contextgebonden. In een definitie zal dus op moeten worden genomen dat competenties gelden voor specifieke situaties. Ten tweede kunnen competenties in dit onderzoek als outputkenmerken worden gezien. Naar aanleiding van getoond gedrag in een bepaalde situatie wordt gekeken van welke competenties sprake is. Wanneer gekeken wordt naar het derde thema ‘aanleerbaarheid’, dan is duidelijk dat in dit onderzoek er vanuit wordt gegaan dat de meeste competenties in zekere zin aanleerbaar zijn. Anders is het niet interessant voor de Politieacademie om er onderwijs aan te besteden.

Het vierde thema, ‘niveau’, houdt voor de Politieacademie in dat niet elke kernactiviteit even relevant hoeft te zijn voor elke opleiding van de Politieacademie.

Wanneer deze vier thema’s worden verwerkt in een definitie blijkt dat de definitie van de Politieacademie licht gewijzigd (tonen van gedrag in plaats van het vermogen tot handelen) en ingeperkt (alleen een bepaalde beroepssituatie) wordt. Dit leidt tot de werkdefinitie voor competenties in kader 4.

Competenties in dit onderzoek houden in:

“Het tonen van effectief gedrag door overheidsfunctionarissen bij het inhoudelijk organiseren van persconferenties tijdens een crisis- of risicosituatie.”

*Kader 4: werkdefinitie van ‘competenties’*

De contextgebondenheid is terug te vinden in het ‘inhoudelijk organiseren van persconferenties’, de outputkenmerken is ‘het tonen van effectief gedrag’, en het niveau is terug te vinden in ‘effectief’, het voldoende beheersen van de competentie. Wat voldoende is zal verschillen per opleiding en moet per situatie worden vastgesteld. Dat competenties in dit onderzoek in zekere zin aanleerbaar moeten zijn is niet in de definitie opgenomen, maar geldt wel als uitgangspunt.

## **1.2 Crisis, risico’s, issues**

Deze paragraaf gaat eerst in op wat een crisis, risico of issue is, en aan welke situaties dan in dit onderzoek gedacht kunnen worden. Hoe met crises, risico’s en issues wordt omgegaan op strategisch niveau wordt daarna besproken.

### *Crises, risico’s en issues*

Over het algemeen wordt een crisis gekenmerkt door een ernstige verstoring van de normale gang van zaken (Gutteling, 1999). Volgens Boin, ‘t Hart, Stern en Sundelius (2005) is er sprake van een

crisis wanneer kernwaarden in gevaar komen. Dit kunnen waarden zijn met betrekking tot veiligheid, gezondheid, integriteit, die in gevaar komen door geweld of andere tegenwerkende krachten. Boulogne (1996) geeft een iets andere definitie; die stelt dat er sprake is van een crisis wanneer de normale voorzieningen en voorzorgsmaatregelen ogenschijnlijk hebben gefaald waardoor de ramp werkelijkheid is geworden.

Het Crisis Onderzoeks Team (1998) en Boin et al. (2005) stellen dat een crisis uit drie componenten bestaat: dreiging, urgentie en onzekerheid. De dreiging is al eerder genoemd (kernwaarden zijn in gevaar). Urgentie houdt in dat de dreiging nu, op dit moment plaatsvindt en er zo snel mogelijk een oplossing moet worden bedacht. Onzekerheid heeft te maken met vragen als “Wat is er aan de hand?”, “Wat moeten we doen?” en “Wat gebeurt er als we voor deze oplossing kiezen?”.

Deze auteurs stellen dus dat de urgentie één van de componenten is waardoor bepaald wordt of iets een crisis is. Wanneer de urgentie niet hoog is, is er eerder sprake van een risico of issue. Lundgren en McMakin (1998) definiëren risico's als de kans op een nadelig (schadelijk) resultaat van handelen of niet handelen. Risico's worden door Gutteling (1999) beschreven als het totale scala aan bedreigingen van veiligheid, gezondheid en welzijn dat de moderne mens kan raken. In dit opzicht lijkt het begrip 'risico' op wat in de literatuur ook wel 'issues' worden genoemd. Het Landelijk Overleg Politie Communicatie, (LOPCOM) halen Ansoff (1980) aan in hun verslag, die een (strategisch) issue definieert als een aankomende ontwikkeling binnen of buiten de organisatie die waarschijnlijk een belangrijke uitwerking gaat hebben op het vermogen van de onderneming om gestelde doelen te halen (in: LOPCOM, 2001). Ook Johnson (1983) stelt dat het bij issues gaat om gebeurtenissen die mogelijke significante invloed op de organisatie kunnen hebben. Issues kunnen zowel positieve als negatieve uitwerkingen hebben, waar een risico alleen een potentiële negatieve uitwerking heeft. Bland (1998) schrijft dat crises en issues veel gemeen hebben. Samen met risico's kunnen alledrie een bedreigende invloed uitoefenen. Het verschil tussen een crisis en een issue (of risico) is het tijdsbestek. Bij het reageren op issues is er meer tijd om de impact te onderzoeken, een reactie voor te bereiden en een 'reddingsprogramma' uit te voeren (Bland, 1998). In dit geval lijkt het erop dat het erkennen van 'issues' redelijk vergelijkbaar is met het erkennen van risico's, aangezien issues mogelijk risico's of zelfs crises kunnen worden wanneer ze worden genegeerd. Leiss (1996) heeft het dan ook over 'risk issues' in zijn artikel. In zekere zin lijkt het er op dat wat hierboven een sluimerende crisis wordt genoemd, door andere auteurs wellicht als een issue of risico kan worden gedefinieerd.

### *Crisismanagement*

Wanneer er sprake is van een crisissituatie wordt er van de overheid leiderschap verwacht. Het Crisis Onderzoeks Team definieert crisismanagement als de georganiseerde beheersing van buitengewone omstandigheden. Het gaat om reacties van bestuurders en gezagsdragers op de crisis die ontstaan is (COT, 1998). Fearn-Banks (2002) omschrijft crisis- en risicomangement als het proces van (preventieve) strategische planning met het oog op een crisis of negatieve gebeurtenis, dat een deel van het risico en de onzekerheid weg kan nemen. Door voorbereid te zijn op risico's en crises kan volgens deze auteur voorkomen worden dat ze onverwacht optreden en oncontroleerbaar worden.

Boulogne (1996) noemt drie instrumenten voor crisisbeheersing: beleid en richtlijnen, checklists en training. Daarnaast stelt deze auteur dat communicatie een belangrijke rol speelt. Marra (1998) sluit hierop aan door te stellen dat in staat zijn om snel en effectief te communiceren een belangrijk onderdeel is van succesvol en effectief crisismanagement.

#### *Issuesmanagement*

Volgens Gregory (1999) is issuesmanagement het proces dat erop gericht is risico's te verminderen, kansen te creëren en de reputatie van de organisatie te managen. Bridges en Nelson (2000) stellen bovendien dat door gebruik te maken van issuesmanagement het makkelijker wordt om in te grijpen bij bedreigende situaties, omdat ze eerder opgemerkt worden; signalen worden tijdig (h)erkend.

Zowel Beljon (2001) als LOPCOM (2001) omschrijven twee soorten issuesmanagement. Het zogenoemde 'first-order issues management' omvat een *reactie* op gebeurtenissen en ontwikkelingen buiten de organisatie. 'Second-order issuesmanagement' houdt in het managen van externe variabelen, het *pro-actief* zelf invloed uitoefenen op de ontwikkelingen. Het 'second-order issuesmanagement' krijgt binnen de politie de voorkeur. Dit houdt in dat er op een pro-actieve manier op risico's, issues en ook crises moet worden gereageerd, zodat de politie (en de overheid in het algemeen) zelf invloed kan uitoefenen en zo de situatie kan managen (Beljon, 2001; LOPCOM, 2001).

#### *Relatiemanagement*

Een punt dat gerelateerd is aan het managen van crises, risico's en issues, is de relatie die de overheid met de doelgroepen heeft. Volgens de lector Openbare orde en gevaarbeheersing aan de Politieacademie, moet crisis- en risicomanagement (en dan specifiek de communicatie) niet gezien worden als een losstaande gebeurtenis. Wanneer er sprake is van een crisis- of risicosituatie, dan gebeurt dit in een context. Voorbeeld: wanneer er een dijk doorbreekt in een dorp, komen processen op gang om de crisis te beheersen. De voorgeschiedenis in dat dorp heeft invloed op deze processen. De relatie is met de plaatselijke politiek, het imago van de burgemeester, de ervaringen met de politie, alles zal een invloed hebben op de effectiviteit van de crisis- en risicocommunicatie en de manier waarop de crisis gemanaged wordt. Als de relatie met de doelgroep niet goed is, is de kans op succes van de communicatie erg klein. Kortom, de relatie met de doelgroepen moet ook buiten crisis- en risicosituaties aandacht krijgen. Leiss (1996) stelt hetzelfde in zijn artikel "Three phases in the evolution of risk communication practice". Deze auteur is van mening dat er vertrouwen moet zijn wil risicocommunicatie succesvol zijn. Ook Gutteling (1999) stelt dat de relatie met de verschillende doelgroepen voorafgaand aan een crisissituatie al belangrijk is. Crisis- en risicocommunicatie wordt door deze auteur gezien als een proces, waarin pro-actief gehandeld wordt. Dit alles met als doel dat nadat de crisis- of risicosituatie de relatie met de doelgroepen beter is, of althans niet is verslechterd. Gutteling werkt hierin verder met het idee dat door Marra is uitgewerkt. Marra (1998) dicht namelijk in zijn crisis-PR model een belangrijke rol toe aan relatiemanagement.

### *Crisis- en risicosituaties*

Voor het gemak wordt in dit onderzoek over crisis- en risicosituaties gesproken, maar issues met een negatieve uitwerking worden ook onder deze situaties geschaard. Het gaat in dit onderzoek om crisis- en risicosituaties waar crisis- en risicocommunicatie over plaatsvindt door middel van persconferenties. Aangezien dit onderzoek zich op de overheid richt, gaat het hier om situaties waarbij het handelen van bijvoorbeeld politie, brandweer, justitie of politiek centraal staat. Hierbij kan gedacht worden aan terreurdreiging, branden, vliegtuigrampen, etc. Hier wordt in hoofdstuk 2 nader op ingegaan.

### **1.3 Crisis- en Risicocommunicatie: persconferenties**

In deze paragraaf komt een aantal aspecten van crisis- en risicocommunicatie aan bod dat van toepassing zijn op het voor dit onderzoek gekozen communicatiemiddel: persconferenties.

#### *Externe communicatie*

Gutteling (1999) omschrijft externe crisiscommunicatie als de wijze waarop het publiek omgaat met crises, informatie over crises en de factoren die deze reacties van het publiek op crises bepalen. Risicocommunicatie wordt door Gutteling hier gezien als communicatie naar buiten over de veelal onduidelijke kans op het optreden van negatieve consequenties van activiteiten, gebeurtenissen en processen. Hij heeft het hier ook over een proces waarin organisaties zich kunnen prepareren op crises door het opstellen van procedures, scenario's en noodmaatregelen, zodat tijdig risico- of crisiscommunicatie plaats kan vinden. Lundgren en McMakin (1998) omschrijven risicocommunicatie als een interactief extern proces, al is het slechts het verschaffen van informatie aan individuen, groepen of instituten met betrekking tot een risico of een potentieel risico. De externe communicatie naar het publiek tijdens een crisis wordt door deze auteurs omschreven als het communiceren van risico's ten tijde van een crisis, zoals een aardbeving.

#### *Strategisch proces*

Het proces waar Gutteling het over heeft is een ander aspect van communicatie dat in het geval van persconferenties ook opgaat. Het is namelijk mogelijk om crisis- en risicocommunicatie te definiëren als een proces, maar ook als iets dat ad hoc gebeurt, pas wanneer er daadwerkelijk sprake is van een crisis of risico. Crisis- en risicocommunicatie kan onderdeel zijn van een systematische planning van een proces met bijvoorbeeld als doel om specifieke risicoproblemen te (helpen) voorkomen (Gutteling, 1999, 2000). Ook Klarenbeek (2003) gaat uit van vooruitdenken in crisis- en risicocommunicatie, want deze auteur stelt dat van de overheid anticiperend beleid en effectief crisismanagement wordt verwacht, gericht op de korte en lange termijn.

Een voorbeeld van hoe crisis- en risicocommunicatie kan worden toegepast in een proces is het model Managing Public Confidence (Beljon, 2001), reeds genoemd in het inleidende hoofdstuk van dit verslag. Dit model houdt in dat men bij een risicosituatie (of een issue) die van tevoren is gedefinieerd,

een heel proces doorloopt waarin communicatie wordt gestructureerd. Dit alles met als einddoel goede externe communicatie en een positief vertrouwen van het publiek.

#### *Doel van de boodschap*

Persconferenties kunnen van elkaar verschillen vanwege de verschillende doelen die ze hebben. Zo stelt Klarenbeek (2003) dat de overheid moet uitgaan van het recht van de burger om geïnformeerd te worden over het risico of de crisis. Meer in het algemeen worden door Pol en Swankhuisen (2004) vier hoofddoelen van overheidscommunicatie opgesomd: informeren, de dialoog zoeken, informeren met een mogelijkheid tot inspraak en gedragbeïnvloeding. De Raad voor het Openbaar Bestuur (2003) stelt dat in een crisissituatie, nog meer dan in een normale situatie, communicatie een beleidsinstrument is. Informatie van de overheid is op een dergelijk moment bedoeld om de crisis te beheersen, de bevolking te waarschuwen of te instrueren. Een ander doel dat wordt genoemd is de definitie van de crisis, zoals de ernst er van.

Al eerder is ook gesteld dat de politie wil uitgaan van een pro-actieve benadering van communicatie over issues (second-order issuesmanagement) wat inhoudt dat één van de doelen van de boodschap is om als overheid zelf invloed uit te kunnen oefenen op verwachtingen, vertrouwen, e.d. van het publiek (o.a.: LOPCOM, 2001; Beljon, 2001).

#### *Inhoud of vorm van de boodschap*

Wanneer gekeken wordt naar een persconferentie, dan kan de focus liggen op de inhoud van de boodschap of juist op de vorm van de boodschap. Bij de inhoud gaat het om 'wat' de boodschap is, wat er verteld gaat worden in de persconferentie. Bij de vorm gaat het om 'hoe' de boodschap wordt gebracht, welke toon men aanslaat, etc. In de organisatie van een persconferentie zullen hierover beslissingen moeten worden genomen.

Groenendijk en Boulogne (1994) stellen dat alleen reeds bekende feiten aan bod mogen komen in een crisisboodschap en dat alle boodschappen zo duidelijk moeten worden geformuleerd dat het risico van verkeerde interpretaties tot het minimum wordt beperkt. Gutteling (1999) vult dit aan door aan te geven dat ook aspecten als tijdigheid en volledigheid van de informatie erg belangrijk zijn. Wanneer men kijkt naar de vorm van de boodschap, kijkt men bijvoorbeeld naar de vaardigheden die nodig zijn om een boodschap over te brengen naar de media tijdens crisis- of risicocommunicatie in een bepaalde situatie.

Naar aanleiding van bovenstaande is in samenspraak met een aantal medewerkers van de Politieacademie gekomen tot de volgende definitie van crisis- en risicocommunicatie:

#### Crisis- en risicocommunicatie:

"Externe communicatie naar doelgroepen rondom crisis- en risicosituaties door middel van persconferenties, met als doel het verloop van de situatie pro-actief te beïnvloeden."

*Kader 5: werkdefinitie van crisis- en risicocommunicatie door persconferenties*

Met andere woorden, er wordt in dit onderzoek gekeken naar crisis- en risicocommunicatie door middel van persconferenties, waarbij er sprake is van externe communicatie (naar buiten toe) waarbij het doel is om pro-actief gebeurtenissen, verwachtingen, etc. te beïnvloeden. Het kan hier gaan om zowel de inhoud als de vorm van de boodschap. Over beide moeten namelijk beslissingen worden genomen in de organisatie van een persconferentie (wat vertellen we en hoe).

## H2 Methoden van onderzoek

In dit hoofdstuk worden de methoden van onderzoek voor beide onderzoeksvragen uitgewerkt. Een aantal van de stappen uit de onderwerpmethode in figuur 2 (pagina 14) zal worden uitgewerkt in dit afstudeeronderzoek. Om in het kader van onderzoeksvraag 1 tot een lijst met kernactiviteiten en competenties te komen - gedestilleerd uit belangrijke of kritische beroepssituaties – zullen stap 1 en 2 (context beroepspraktijk; beroepsprofielen en kernopgaven; competenties) voltooid moeten worden. Paragrafen 2.1 en 2.2 geven de methode weer die zal worden toegepast om tot een beschrijving van kernactiviteiten en competenties te komen voor de eerste onderzoeksvraag. In paragraaf 2.3 wordt ingegaan op de methode van onderzoek voor de tweede onderzoeksvraag.

### 2.1 Onderzoeksvraag 1: Critical Incidents Methode

#### *Keuze voor de methode*

De eerste onderzoeksvraag luidt: “Wat zijn belangrijke kernactiviteiten met betrekking tot de organisatie van persconferenties door sleutelfiguren van de overheid ten tijde van een crisis- of risicosituatie? Welke competenties zijn belangrijk binnen deze kernactiviteiten?”

In hoofdstuk 1 is gesteld dat kernactiviteiten en competenties in dit onderzoek gedestilleerd worden uit getoond gedrag (ervaringen) in de beroepspraktijk. Dit binnen de context van de organisatie van persconferenties gedurende een crisis- of risicosituatie. Er is een aantal mogelijkheden om gedrag te onderzoeken. Zo kunnen observaties gedaan worden op het moment dat het gedrag wordt uitgevoerd. Het is echter erg lastig om binnen het tijdsbestek van dit onderzoek allereerst een crisis- of risicosituatie te hebben die onderzocht kan worden. Daarnaast is vaak binnen een crisis- of risicosituatie geen tijd en ruimte om rustig te reflecteren op gedrag dat wordt vertoond. Dit alles maakt het lastig om ten tijde van een echte crisis- of risicosituatie onderzoek te doen. Een andere mogelijkheid om gedrag te onderzoeken, is door te kijken naar ervaringen uit het (recente) verleden. Mensen die over hun ervaringen vertellen hebben de tijd gehad er rustig over na te denken en hebben ook de tijd om er over te vertellen. Wel is belangrijk dat deze ervaringen zo feitelijk mogelijk zijn. Hoewel ervaringen altijd percepties blijven, kunnen ze zo feitelijk mogelijk zijn door bewijs te geven voor de percepties. Dit houdt in dat iemand kan onderbouwen wat hij/zij heeft gezien of gehoord ter ondersteuning van een mening over de organisatie van persconferenties in een onsuccesvolle of succesvolle situatie.

Bovenstaande overwegingen leiden tot de keuze voor de Critical Incidents Methode. Deze methode helpt bij de analyse van het functioneren in de dagelijkse werkpraktijk en de factoren die daarbij een rol spelen. Door het analyseren van waargebeurde, kritische situaties blijkt het beter mogelijk greep te krijgen op de impliciet aanwezige kennis en ervaring die van belang zijn voor het succesvol doorstaan van een situatie (Dirkse-Hulscher & van Noort, 1998). Meerdere onderzoeken hebben uitgewezen dat deze methode valide en betrouwbare resultaten oplevert wanneer goed uitgevoerd (Zie o.a.:



Flanagan, 1954; Bitner e.a., 1994, Roos, 2002). Dirkse-Hulscher en van Noort (1998) geven een aantal praktische voorbeelden van vragen die beantwoord kunnen worden met deze methode, zoals:

- Welke kenmerken heeft een goede coach?
- Wat is een veilige buschauffeur?
- Welke kenmerken bepalen het succes van een team?

Deze vragen passen goed bij de vraagstelling van de eerste onderzoeksvraag (kenmerken en competenties liggen dicht bij elkaar), daarom zou deze methode een geschikte manier kunnen zijn om onderzoeksvraag 1 te beantwoorden.

### *Critical Incidents Methode*

Eén van de vroegste publicaties over de Critical Incident Methode stamt uit 1954. Flanagan (1954) omschrijft in zijn artikel "The Critical Incident Technique" de ontwikkeling van deze methode, alsmede de fundamentele grondregels. Flanagan stelt dat de Critical Incident Technique een set van procedures omvat, waarmee directe observaties van menselijk gedrag verzameld kunnen worden. Deze observaties kunnen potentieel nuttig zijn bij het oplossen van praktische problemen. Een 'incident' wordt door Flanagan gezien als een dermate afgebakende activiteit, dat er voorspellingen gedaan kunnen worden over de persoon die de activiteit uitvoert. Een 'kritisch' incident is volgens hem een incident waarvan de consequenties duidelijk genoeg zijn zodat er geen twijfel is over de effecten van het incident (Flanagan, 1954). Waar Flanagan deze methode toepast, gaat het vaak om ineffectieve of effectieve gedragingen.

Zemke en Kramlinger (1991) omschrijven critical incidents als verslagen of beschrijvingen van dingen die mensen naar eigen zeggen hebben gedaan of andere mensen hebben zien doen. Deze beschrijvingen kunnen door deskundigen op het gebied als effectief of ineffectief worden geclassificeerd wat betreft nagestreefde resultaten. Bitner e.a. (1994) stellen hetzelfde wanneer zij de Critical Incident Methode definiëren als een systematische procedure voor het vastleggen van geobserveerde gedragingen die tot succes of falen leiden met betrekking tot een bepaalde taak.

Zowel Flanagan als andere auteurs stellen dat het van belang is dat critical incidents feitelijkheden moeten zijn: specifieke verslagen van waargenomen gedrag. Het gaat niet om percepties, meningen of generalisaties (Zie o.a.: Flanagan, 1954; Zemke & Kramlinger, 1991). Let hier op wat eerder is gesteld over de feitelijkheid van ervaringen, het gaat erom zoveel mogelijk 'bewijsmateriaal' voor percepties te verzamelen.

Volgens Zemke en Kramlinger (1991) is deze methode het meest geschikt voor de analyse van functies (beroepen) waarvan niet altijd de 'juiste' gedragswijze valt aan te wijzen. Een voorbeeld is politiewerk, waarbij het van de context van de situatie afhangt welke manier van handelen het beste is.

### *Kritische beroepssituaties*

In de praktijk van beroepsopleiding wordt regelmatig de Critical Incidents Methode toegepast. Daar wordt echter niet zozeer gesproken over Critical Incidents, maar eerder over zogenoemde kritische beroepssituaties. Kritische beroepssituaties zijn ervaringen met situaties waarin zich opgaven,

problemen, dilemma's of spanningsvelden voordoen, waarmee een beroepsbeoefenaar regelmatig te maken heeft. Van de beroepsbeoefenaar wordt een keuze, een oplossing en een aanpak verwacht. Deze ervaringen met kritische beroepssituaties worden uit de praktijk gehaald, zodat ze gebruikt kunnen worden in het onderwijs (Grotendorst e.a., 2005; Colo, 2004). De opgaven, problemen en dilemma's die voorkomen in kritische beroepssituaties, zijn de kernopgaven (globaal) of kernactiviteiten (meer contextrijk) waar in hoofdstuk 1 over gesproken is.

In de ontwikkeling van het vernieuwde politieonderwijs van de Politieacademie zijn de termen kritische beroepssituaties en kernopgaven veelvuldig gebruikt. In plaats van critical incidents zal in dit onderzoek dan ook de term kritische beroepssituatie gebruikt worden, omdat deze term reeds bekend is binnen de Politieacademie.

### *Het proces*

Flanagan (1954) omschrijft de vijf belangrijkste stappen in de 'procedure' van de Critical Incidents Methode. De eerste vier stappen van dit proces worden daarna uitgewerkt voor dit onderzoek.

Stap 1: Doelen formuleren: allereerst is het van belang dat er 'general aims' worden geformuleerd. Dit kan gezien worden als het formuleren van doelen of een algemeen statement. Hierin wordt beschreven wat er wel en niet moet worden gedaan om vast te kunnen stellen of bepaald gedrag in een kritische situatie als succesvol of effectief kan worden beschouwd.

Stap 2: Afbakening: voordat er data (kritische beroepssituaties) wordt verzameld moeten er een aantal dingen duidelijk zijn. Allereerst een afbakening van de situaties die onderzocht worden in termen van plaats, personen, condities en activiteiten. Ook moet worden vastgesteld wanneer er sprake is van positieve of negatieve invloed van bepaald gedrag op de 'general aims' en wie de respondenten zijn die communiceren over kritische situaties. Dit komt overeen met stap 1 uit de ontwerpmethodiek (figuur 1), omdat hier de context wordt afgebakend.

Stap 3: Dataverzameling: Flanagan (1954) stelt dat het de voorkeur heeft om observaties van respondenten te verzamelen wanneer deze nog vers in het geheugen liggen, al zal dit niet altijd mogelijk zijn. Hij geeft ook aan dat wanneer een observatie heel erg uitgebreid is, vol details, men er vanuit kan gaan dat de herinnering accuraat is. Vage observaties echter laten zien dat de precieze situatie niet goed meer herinnerd kan worden. De auteur geeft vier procedures om de observaties te verzamelen: interview, groep interview, vragenlijsten, en formulieren waarop de incidenten kunnen worden ingevuld.

Stap 4: Data analyse: de verzamelde data moet samengevat en omschreven worden op een efficiënte manier, zodat ze effectief kunnen worden gebruikt. De analyse heeft tot doel om op eenvoudigere wijze de condities voor effectief gedrag kunnen worden gerapporteerd. Ook kan op deze manier de kritische situatie met andere situaties worden vergeleken.

Stap 5: Interpretatie en verslaglegging: in deze stap acht Flanagan (1954) het van belang dat de beperkingen van het onderzoek, die ontstaan in alle stappen van het proces, naar voren worden gebracht. Het is echter even belangrijk om ook de waarde van de resultaten nadrukkelijk te formuleren.

## 2.2 Onderzoeksvraag 1: procedure

### *Stap 1: Doelen formuleren*

De eerste stap in dit onderzoek is formuleren wat er wel en niet moet worden gedaan om vast te kunnen stellen of bepaald gedrag in een kritische situatie als succesvol of effectief kan worden beschouwd. Gedrag in een kritische situatie houdt in dit onderzoek in: het gedrag in de organisatieactiviteiten van persconferenties gedurende een crisis- of risicosituatie. Een voorbeeld van een succesvol kritische beroepssituatie (critical incident) in dit proces kan te maken hebben met het omschrijven van heldere doelen van de persconferentie die ook duidelijk bereikt zijn. Een voorbeeld van een onsuccesvol kritische beroepssituatie zou kunnen zijn dat er van tevoren niet duidelijk was vastgesteld welke informatie wel en niet verschaft zou worden, en er daardoor verwarring ontstond tijdens de persconferentie, wat de media op een negatieve manier hebben geprojecteerd. In kader 7 is een omschrijving van het doel van crisis- en risicocommunicatie door middel van een persconferentie in dit onderzoek geformuleerd.

Doel: “er is sprake van een succesvolle beroepssituatie, wanneer deze bijdraagt aan het halen van de vooraf vastgestelde doelen en verwachting van de betreffende persconferentie. Er is sprake van een onsuccesvolle beroepssituatie, wanneer deze negatief bijdraagt aan het halen van de vooraf gestelde doelen en verwachtingen van de betreffende persconferentie.”

*Kader 6: general aims van de kritische beroepssituaties*

### *Stap 2: Afbakening*

#### Kritische beroepssituaties

In dit onderzoek worden met kritische beroepssituaties bepaalde situaties bedoeld waar strategisch moet worden besloten op welke manier de crisis- en risicocommunicatie tijdens een persconferentie zal plaatsvinden. Hier zullen zich dilemma's voordoen, bijvoorbeeld: “Wat vertel ik wel aan de media en wat niet?”

In samenspraak met de Politieacademie zijn de volgende potentiële crisis- en risicosituaties geformuleerd: onrust op wijkniveau (rellen), risicoevenementen, gijzelingen/ontvoeringen/ontsnappingsen/moordaanslagen, rampen (hoogwater, besmettelijke ziekten voor mens en dier, gifwolk, etc.) en terreurdreiging (een nucleaire, biologische of chemische aanval, aanslagen). Kritische beroepssituaties die in dit onderzoek verzameld worden zullen binnen deze situaties vallen.

In dit afstudeeronderzoek zullen crisis- en risicosituaties worden meegenomen waarbij minimaal één maar het liefst een aantal persconferenties is georganiseerd. Vanwege het korte tijdsbestek waarbinnen dit onderzoek wordt uitgevoerd en het feit dat de interviews in de zomermaanden plaats moeten vinden worden respondenten verzameld op basis van hun bereidwilligheid mee te doen. Dit wordt ook wel ‘convenience sampling’ genoemd. Meerdere betrokkenen worden benaderd om te praten over hun ervaringen, maar wanneer niemand bereikt kan worden over ervaringen met bijvoorbeeld een voetbalrel, zal deze niet worden opgenomen in het onderzoek. De mogelijkheid om met mensen te praten bepaalt dus de uiteindelijke crisis- of risicosituaties waaruit kritische

beroepssituaties worden gehaald. Wel worden zoveel mogelijk verschillende crisis- of risicosituaties opgenomen in het onderzoek.

### Respondenten

In dit onderzoek worden de ervaringen van burgemeesters en korps- en districtschefs van de politie opgenomen. Dit zijn mensen die over het algemeen nauw betrokken zijn bij de strategische kant van crisis- en risicocommunicatie en die invloed kunnen uitoefenen op de organisatie van persconferenties. Door niet alleen politiefunctionarissen in het onderzoek op te nemen wordt de kans vergroot voldoende mensen te kunnen spreken over crisis- en risicosituaties. Daarnaast maakt dit de resultaten van onderzoeksvraag 1 mogelijk interessanter voor andere partijen dan alleen de Politieacademie. De veronderstelling hier is bovendien dat burgemeesters en politiechefs in principe dezelfde ervaringen kunnen hebben in de inhoudelijke organisatie van persconferenties. Beide partijen werken tijdens een crisis- of risicosituatie samen binnen de bestuurlijke driehoek (samen met het Openbaar Ministerie). Het gaat dus bovendien om een zeer afgebakende situatie – beslissingen nemen over communicatie in persconferenties – waar de kans groot is dat de partijen van een driehoek dezelfde dilemma's en vraagstukken tegen zullen komen.

De stap 'plans and specifications' is samengevat in kader 8:

Specificatie van de situatie:

Kritische beroepssituaties met betrekking tot: "...ervaringen van een burgemeester of korps- of districtschef met betrekking tot de inhoudelijke organisatie van persconferenties tijdens crisis- en risicosituaties."

*Kader 7: specificatie van de kritische beroepssituaties*

### *Stap 3: Dataverzameling*

In paragraaf 2.1 geeft Flanagan (1954) vier procedures om observaties te verzamelen: interview, groepsinterview, vragenlijsten en formulieren waarop incidenten kunnen worden ingevuld. Elke methode heeft zijn voor- en nadelen. Het grote nadeel van formulieren waarop incidenten kunnen worden ingevuld, is dat deze methode vooral geschikt is tijdens een crisis- of risicosituatie, iets dat in dit onderzoek niet het geval is. Deze methode valt daarom af. Hoewel vragenlijsten als voordeel hebben dat in korte tijd en met weinig geld gegevens van veel respondenten kunnen worden verzameld, speelt als grote probleem het feit dat mensen waarschijnlijk niet zomaar negatieve ervaringen zullen invullen op een vragenlijst. Ze moeten er wel vertrouwen in hebben dat degene die de vragenlijsten in handen heeft er op een juiste manier mee zal omgaan. Een ander nadeel is, dat het heel moeilijk is om een goede vragenlijst te maken die leidt tot de juiste resultaten. Blijven voor dit onderzoek over het interview en het groepsinterview. In dit onderzoek zal het moeilijk zijn om een groepsinterview uit te voeren, omdat betrokken bij verschillende situaties worden geïnterviewd, die in verschillende steden wonen, met allen drukke agenda's. De keuze valt daarom op het individuele interview. Hoewel erg tijdrovend, is de kans groot dat uit een gesprek de resultaten te verkrijgen zijn die een antwoord geven op de onderzoeksvraag. Deze methode is goed te gebruiken om ervaringen

uit het verleden naar boven te halen. Aan de hand van een semi-gestructureerd interview (een leidraad met enkele vragen), kan een beeld geschetst worden van succesvolle en onsuccesvolle incidenten gedurende de organisatie van persconferenties die plaats hebben gevonden tijdens crisis- en risicosituaties.

Voor dit onderzoek is een interviewleidraad ontwikkeld (zie bijlage 1). De leidraad bestaat uit een paar open vragen met daarbij extra open vragen die afhankelijk van het gesprek gesteld worden. Het interview is semi-gestructureerd. Dit naar advies van zowel Bitner e.a. (1994) en Cope en Watts (2000). Grotendorst e.a. (2005) stellen dat kerntaken als kapstok kunnen dienen. Daarom is als vraag opgenomen hoe het organiseren van persconferenties in het algemeen in zijn werk ging. Een andere 'kapstokvraag' is wat de activiteiten rond de eerste persconferentie waren. Wanneer bekend is wat 'standaard' activiteiten zijn, kunnen positieve en negatieve ervaringen met deze activiteiten een startpunt zijn voor het verzamelen van kritische incidenten. Verder raden Cope en Watts (2000) aan om niet over competenties te praten, maar een algemeen beeld te schetsen van het doel van het onderzoek, omdat de term 'competentie' verwarrend is en iedereen daar verschillende ideeën bij heeft. Dit is ook gedaan, omdat er een kans is dat respondenten verschillende definities hanteren op het gebied van competenties, en er daarom wellicht geheel verschillende antwoorden op vragen over competenties kunnen worden gegeven. Gedurende het interview wordt dan ook niet over competenties gesproken, maar eventueel over 'belangrijke vaardigheden'.

#### *Stap 4: Analyse*

Nadat kritische beroepssituaties, ervaringen, zijn verzameld door middel van de interviews, zullen ze worden geanalyseerd. Hiervoor worden vragen gebruikt die in de ontwerpmethodiek (figuur 1) worden toegepast om kernopgaven te formuleren.

- Met welke 'kritische', kenmerkende beroepssituaties krijgt deze persoon te maken? Dit zijn de ervaringen die verzameld worden in de interviews.
- Welke activiteiten worden van hem of haar verwacht in deze situatie? Dit geeft een omschrijving van de kritische beroepssituatie waarover op dat moment gesproken wordt.
- Welke vraagstukken en opgaven moet hij of zij tot een oplossing brengen? Dit geeft een omschrijving van de uitdagingen, problemen en dilemma's waarmee in de kritische beroepssituatie moest worden omgegaan.
- Welke beslissingen moet hij of zij in deze situaties nemen? Dit geeft een omschrijving van de beslissingen die zijn genomen om de situatie tot een goed eind te brengen.
- Wat is het beoogde resultaat van deze activiteiten en beslissingen? Dit geeft een omschrijving van het doel van de beslissingen. Extra wordt ook nog toegevoegd het daadwerkelijke resultaat (indien men dat weet), om te kijken of het doel wel is gehaald.

In dit onderzoek wordt nog een extra vraag tussengevoegd om van omschrijvingen van alle kritische beroepssituaties tot een omschrijving van kernactiviteiten te komen:

- Welke meer algemene kernactiviteiten kunnen afgeleid worden uit de uitwerking van de kritische beroepssituaties?

En tenslotte de vraag:

- Welke competenties zijn nodig om deze activiteiten uit te kunnen voeren, de opgaven tot een oplossing te brengen en de beslissingen te nemen? Dit geeft een omschrijving van de competenties die voor die specifieke kritische beroepssituaties en meer algemeen de kernactiviteiten van belang zijn.

Om competenties te destilleren uit de kritische beroepssituaties en kernactiviteiten, is het handig om een richtlijn te hebben. Hoekstra en van Sluijs (2002) hebben een lijst met 42 taakcompetenties geformuleerd na jaren onderzoek. Deze taakcompetenties zijn ingedeeld naar tien domeinen (zie bijlage 2). Deze lijst met competenties zal gebruikt worden bij de analyse van de kritische beroepssituaties en de kernactiviteiten. Hierbij wordt nadrukkelijk rekening gehouden met mogelijke misverstanden in interpretatie. Binnen de politiewereld wordt bij de competentie 'optreden' bijvoorbeeld meestal gedacht aan tactische acties die ondernomen worden. In dit onderzoek wordt echter met optreden bedoeld: "zichzelf in houding en gedrag zo presenteren dat de eerste indruk bij anderen positief is; deze indruk in bestendig respect of sympathie om kunnen zetten". Een ander voorbeeld is, dat men bij 'luisteren' slechts aan de daadwerkelijke handeling 'luisteren, horen' denkt. In dit onderzoek is het echter: "belangrijke boodschappen oppikken uit mondelinge communicatie; aandacht en ruimte geven aan gesprekspartners, op reacties ingaan en waar nodig kunnen doorvragen".

Daarnaast moet gelden dat, ondanks dat er een 'standaard' lijst met competentiedefinities wordt gebruikt, het van de context afhangt wat er precies met een competentie wordt bedoeld. Gevoelig zijn voor wat de pers wil (luisteren) is namelijk nog heel anders dan aandacht schenken aan gesprekspartners binnen de bestuurlijke driehoek (ook luisteren). De definitie op zich is natuurlijk wel hetzelfde, en hiervoor wordt de definitie van Hoekstra en van Sluijs (2002) gebruikt.

#### Validiteitscheck

Nadat uit de geanalyseerde ervaringen meer algemene kernactiviteiten en competenties zijn gedestilleerd, wordt er een controle uitgevoerd. Om te controleren of de geformuleerde kernactiviteiten een goed beeld geven van de situatie en van wat belangrijk is, zal er een validiteitscheck worden uitgevoerd onder een aantal geïnterviewden. Hen wordt vier vragen gesteld:

1. Kunt u eigen ervaringen met betrekking tot het organiseren van persconferenties in crisis- of risicosituaties terug vinden in deze vier kernactiviteiten?
2. Zou u nog iets willen toevoegen aan een kernactiviteit zodat bijvoorbeeld uw eigen ervaringen er beter in passen? Wat en waarom?
3. Zou u nog iets willen verwijderen wat volgens u overbodig is binnen een kernactiviteit? Wat en waarom?
4. Is het volgens u belangrijk dat deze vier thema's in het (politie)onderwijs voorkomen? Welke wel en welke niet? Waarom?

Aan de hand van antwoorden op deze vragen worden de kernactiviteiten waar nodig aangepast. Dit heeft tot doel meer betrouwbare resultaten te genereren.

### **2.3 Onderzoeksvraag 2: methode en procedure**

De tweede onderzoeksvraag luidt: “Komen deze kernactiviteiten en competenties aan bod in het huidige onderwijs binnen de Politiekundige Master (initieel) en de Strategisch Leidinggevende Leergang (postinitieel) van de Politieacademie?”

Met de resultaten die verkregen zijn uit onderzoeksvraag 1, zal onderzoeksvraag 2 beantwoord worden. Allereerst wordt bekeken wat er momenteel binnen de opleidingen ‘Politiekundige Master’ en ‘Strategisch Leidinggevende Leergang’ wordt aangeboden op het gebied van crisis- en risicocommunicatie. Dit wordt gedaan door documentanalyse en door gesprekken met betrokkenen (docenten, studenten, programmamanager). Hierbij wordt in welke kernopgaven competenties op het gebied van crisis- en risicocommunicatie (specifiek de organisatie van persconferenties) worden ontwikkeld bij studenten. Dit wordt vervolgens vergeleken met de kernactiviteiten en competenties uit onderzoeksvraag 1. Hieruit kan, in het kader van de hoofdvraag van dit onderzoek, worden afgeleid of de kernactiviteiten en competenties op het gebied van crisis- en risicocommunicatie in het huidige onderwijs aan bod komen en wat eventuele consequenties kunnen zijn voor het onderwijsaanbod.

### H3 Resultaten onderzoeksvraag 1

In dit hoofdstuk worden de resultaten besproken die een antwoord geven op de vraag: “Wat zijn belangrijke kernactiviteiten met betrekking tot de organisatie van persconferenties door sleutelfiguren van de overheid ten tijde van een crisis- of risicosituatie? Welke competenties zijn belangrijk binnen deze kernopgaven?”

In paragraaf 3.1 wordt kort weergegeven wie de personen zijn die in het kader van dit afstudeeronderzoek zijn geïnterviewd. Paragraaf 3.2 geeft voor elk van de zes interviews een korte samenvatting van de kritische beroepssituaties die naar voren zijn gekomen. In paragraaf 3.3 worden de vertaalslag gemaakt naar overkoepelende kernactiviteiten die uit de kritische beroepssituaties gedestilleerd kunnen worden. Paragraaf 3.4 geeft een uitwerking van de kernactiviteiten, inclusief competenties.

#### 3.1 Respondenten

In hoofdstuk 2 is vastgesteld dat in dit onderzoek gesproken zal worden met burgemeesters en korps- of districtschefs van de politie. In dit onderzoek is met zes personen gesproken over de volgende crisis- en risicosituaties (zie tabel).

Functie	Crisis- en/of risicosituatie
Loco-burgemeester (Heemskerk)	Duinbrand Heemskerk (augustus 2004)
Burgemeester (de Ronde Venen)	Dijkdoorbraak Wilnis (augustus 2003)
Oud-burgemeester (Enschede)	Vuurwerkkramp Enschede (mei 2000)
Districtschef (district Hilversum)	Gezinsdrama Hilversum (april 2005) en Vuurwerkkramp Enschede (mei 2000)
Korpschef (Zaanstreek-Waterland)	Cafébrand Volendam (oud en nieuw 2001)
Plaatsvervangend korpschef ('s Hertogenbosch)	Ongeregelheden Graafse wijk 's Hertogenbosch (april 2005)

Tabel 1: overzicht geïnterviewden en onderwerp

In bijlage 3 wordt van elk interview een korte uitwerking gegeven van de achtergronden van de crisis- en risicosituatie waarover gesproken is.

#### 3.2 Kritische beroepssituaties

In paragraaf 2.2 is een aantal vragen geformuleerd die gebruikt worden voor de analyse van de interviews. De eerste vraag is: “Met welke ‘kritische’, kenmerkende beroepssituaties krijgt deze persoon te maken?” Dit zijn de ervaringen die verzameld zijn in de interviews. In bijlage 3 zijn alle kritische beroepssituaties uitgebreid uitgewerkt. In deze paragraaf zal een overzicht worden gegeven van de ervaringen die zijn voorgekomen. Er zal ook kort worden weergegeven welke dilemma’s er waren, wat de oplossingen waren en soms ook de bedoelde en daadwerkelijk effecten. Ook dit is uitgebreid uitgewerkt, inclusief competenties per situatie, in bijlage 3.



#### *Kritische beroepssituaties – Loco-burgemeester Heemskerk*

Met de loco-burgemeester van Heemskerk is gesproken over contacten met de media in het algemeen, omdat er geen persconferenties zijn georganiseerd. Kritische beroepssituaties bij deze loco-burgemeester hadden betrekking op het feit dat er veel meer media op de duinbrand is afgekomen dan verwacht en er dus ter plekke communicatie met de pers opgezet moest worden. Een andere ervaring had te maken met fotografen die zelf het duingebied in wilden om foto's te nemen terwijl dit niet verstandig was. De loco-burgemeester heeft ook toen ter plekke iets geregeld.

#### *Kritische beroepssituaties – Burgemeester Ronde Venen*

Met de burgemeester van gemeente de Ronde Venen is allereerst gesproken over de hectische communicatie in het begin van de crisis. Kritische beroepssituaties die naar voren zijn gekomen hebben betrekking op het per ongeluk aan de lijn krijgen van de rampenzender terwijl de burgemeester iemand anders wilde bellen. Ze heeft toen ter plekke besloten de rampenzender alvast op de hoogte te brengen. Een andere ervaring had te maken met het verzoek om informatie waar de pers al heel snel mee kwam (gemeente de Ronde Venen ligt dicht bij Hilversum en het was komkommertijd), terwijl voorlichting nog niet goed was opgezet. Een derde kritische beroepssituatie had te maken met de schuldvraag met betrekking tot de dijkverschuiving en alle gevolgen van dien. Om samenwerking met het waterschap goed te houden is deze vraag voorlopig van tafel geschoven. Een vierde ervaring was dat er in de loop der tijd steeds meer technische vragen van de pers kwamen. Besloten is om de persconferenties korter te maken en na afloop meer tijd te reserveren voor technische vragen met experts erbij, zodat onder andere de burgemeester sneller weg kon.

#### *Kritische beroepssituaties – Oud-burgemeester Enschede*

In het gesprek met de oud-burgemeester van Enschede is een zestal kritische beroepssituaties naar voren gekomen. Allereerst de keuze van de burgemeester om zoveel mogelijk de enige te zijn die het woord voerde. Dit om te voorkomen dat verschillende woordvoerders verschillende dingen zouden gaan zeggen wat tot onrust zou kunnen leiden. Een andere ervaring ging over het feit dat niet op alle vragen in een persconferentie antwoord kon worden gegeven en dat daar op gestructureerde wijze mee werd omgegaan. Al heel snel kwam de schuldvraag naar boven, wat een derde kritische beroepssituatie was. De oud-burgemeester heeft in dit geval besloten om geen reactie te geven tot de crisis beheerst was. Een tweetal ervaringen heeft betrekking op het naar buiten brengen van het dodental terwijl er nog veel vermisten waren, en omgaan met de (ongelovige) reacties van de media hierop. Uiteindelijk is besloten geen uitspraken meer te doen totdat echt zeker was hoeveel doden er waren. Een laatste kritische beroepssituatie was het feit dat de lokale pers verdrukt werd door alle internationale pers die verscheen. Daarom is besloten de lokale pers extra aandacht te geven.

#### *Kritische beroepssituaties – Districtschef Hilversum, politie Gooi en Vechtstreek*

Met de districtschef van Hilversum is allereerst gesproken over het familiedrama in Hilversum. Een tweetal kritisch beroepssituaties heeft betrekking op de druk van de pers in het begin. De afdeling voorlichting wist niet goed welke informatie verschaft kon worden en ook al was men het nog niet van

plan, uiteindelijk was het toch nodig om al snel een persconferentie te organiseren. Dit omdat onwaarheden in de media gerectificeerd moesten worden en er onrust moest worden weggenomen in de buurt. Een derde ervaring heeft betrekking op het feit dat er slechts één persconferentie is geweest om het familiedrama binnen proporties te houden. Er is daarna alleen met perscommuniqués gewerkt. Een andere kritische beroepssituatie was de spagaat waar de korpschef zich in voelde door de verschillende belangen die gemeente, politie en openbaar ministerie hebben met betrekking tot informatieverschaffing. Zo wilde het Openbaar Ministerie geen persconferentie, die er uiteindelijk toch is gekomen. Een laatste ervaring had betrekking op de werkzaamheden van deze districtchef bij de vuurwerkramp in Enschede. Hij was betrokken bij het zoeken naar de vermisten en is in die hoedanigheid een keer onvoorbereid in een persconferentie uitgenodigd. Ter plekke heeft hij in een paar minuten zijn verhaal moeten voorbereiden om vervolgens de pers te woord te staan.

#### *Kritische beroepssituaties – Korpschef Zaanstreek-Waterland*

Met de korpschef van politie Zaanstreek-Waterland is allereerst gesproken over de ervaringen met de vele vragen vanuit de media, onder andere om de bekendmaking van de slachtoffers van de cafébrand. Een andere kritische beroepssituatie lag in het voorkomen van interviews na afloop van de persconferenties, dit om ervoor te zorgen dat er een eenduidig verhaal bleef. Ook in dit interview is de schuldvraag aan bod gekomen. De kritische beroepssituatie in dit geval had te maken met mogelijk medeverantwoordelijkheid van de gemeente, en daarmee tegenstrijdige belangen in het communiceren naar de pers over de schuldvraag.

#### *Kritische beroepssituaties – Plaatsvervangend korpschef 's Hertogenbosch*

Net als met de districtschef van Hilversum is met de plaatsvervangend korpschef van 's Hertogenbosch gesproken over het naar proporties terugbrengen van de crisis- of risicosituatie. Deze kritische beroepssituatie had te maken met het feit dat er in 2000 enorme rellen in dezelfde wijk zijn geweest en de media en het publiek daarom wellicht gelijk de vergelijking zouden trekken terwijl de ongeregelde heden afgelopen april veel minder ernstig waren. Een tweede ervaring was de verkeerde keuze om de pers buiten het gebied te houden waar de ongeregelde heden waren. Dit leidde er (mede) toe dat er een verkeerd beeld over de situatie ontstond in de media wat tot onrust leidde. Vervolgens heeft de pers wel toegang gekregen tot het gebied. Een derde kritische beroepssituatie was de vraag vanuit de media hoeveel politie er ingezet zou worden. Dit kon niet verteld worden omdat men niet wilde dat de media ongewild de zaak zou ophitsen (“zoveel politie, we gaan er ook heen om te vechten”) en ook wilde de politie haar strategie niet weergeven. Er is dan ook alleen als antwoord “voldoende” gegeven.

### **3.3 Kernactiviteiten**

Na de uitwerking van de kritische beroepssituaties (zoals in bijlage 3) kan gekeken worden welke meer algemene kernactiviteiten hieruit af te leiden zijn. Dit is gedaan door middel van clustering. De ervaringen die uit alle interviews zijn verzameld lijken binnen vier thema's te passen. Deze vier thema's kunnen vervolgens in kernactiviteiten omschreven worden.

### *1. Strategische voorbereiding omgang met pers*

De crisis is nog maar net begonnen, of in ieder geval nog in volle gang. De pers vraagt echter al constant om informatie en wil het liefst dat er een persconferentie wordt georganiseerd. Een persconferentie waar men niet of nog niet op bent voorbereid, en die men misschien niet eens van plan was te organiseren. Ze vragen informatie die er misschien nog niet is of nog niet gegeven kan worden omdat bijvoorbeeld nabestaanden nog van niets weten. Dat is niet de enige manier waarop de pers aandacht eist. Ze willen het crisisgebied in voor een verhaal of om foto's te maken.

### *2. Strategische keuzes met betrekking tot proporties en lokale media*

De crisis heeft de neiging door de media of de publieke opinie te worden opgeblazen, buiten proporties te raken. Dit kan zijn vanwege een verleden (imago) of vanwege het feit dat een crisis of drama nu eenmaal heel interessant is in het kader van emotie televisie. Lokale media worden verdrukt door de landelijke of internationale pers, terwijl een goede relatie met hen ook na de ramp nog belangrijk is en in sommige gevallen de bevolking vooral het nieuws uit de lokale media vernemen.

### *3. Strategische keuzes in de beginfase*

Er moeten besluiten worden genomen over de communicatie. Gaan één of meerdere mensen het woord voeren? Als er doden zijn gevallen, wordt dit dan naar buiten gebracht als er nog veel vermisten zijn? Als er inzet van politiemansschappen nodig is, worden dan aantallen gegeven in een persconferentie? Wordt de term ME gebruikt of neutrale termen? Waarom? Worden er alleen persconferenties gehouden of ook andere communicatieactiviteiten? Wat wordt er gedaan met vragen van pers waar niet gelijk een antwoord op kan worden gegeven?

### *4. Strategisch keuzes met betrekking tot de schuldvraag*

De crisis is nog in volle gang en moet nog beheerst worden. Toch komt de pers al met de vraag wie er schuldig dan wel verantwoordelijk is. De media willen natuurlijk gelijk al een antwoord, maar kan daar op dit moment al op worden ingegaan? Bovendien willen misschien niet alle partijen uit de driehoek op hetzelfde moment daar al over communiceren. In het ergste geval is misschien één van de partijen wel medeverantwoordelijk voor het gebeurde.

Hier moet wel worden gemeld dat de vier thema's niet los hoeven te staan van elkaar. Met name de thema's 2 en 3 zijn hier een goed voorbeeld van met betrekking tot 'proporties'. Binnen thema 2 gaat het om het bewustzijn van het buiten proporties raken van een crisis- of risicosituatie (Wanneer gebeurt het?). Binnen thema 3 worden heel specifieke besluiten genomen over wat er precies moet worden gedaan om een crisis- of risicosituatie binnen proporties te houden of te krijgen (Wat doen we er wanneer precies aan?).

### 3.4 Uitwerking kernactiviteiten

In deze paragraaf staat een uitwerking van de vier kernactiviteiten. Hierbij is de uitwerking gevolgd die door onderwijskundigen van de Politieacademie wordt gebruikt om kernopgaven vorm te geven. In bijlage 4 staat een voorbeeld van een kernopgave die op deze manier is uitgewerkt.

#### 1. Strategische voorbereiding omgang met pers

Titel	Strategische voorbereiding omgang met pers
Kenmerken	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crisis is net begonnen, nog niet bedwongen</li> <li>- Veel druk vanuit de pers om informatie</li> <li>- Maatschappelijke onrust</li> <li>- Er zijn (nog) geen plannen voor een (spoedige) persconferentie</li> <li>- Nabestaanden zijn nog niet op de hoogte gebracht</li> <li>- Chaos waarin de pers haar eigen ding wil doen (bijv. gebied in)</li> <li>- Coördinatie communicatie en informatievoorziening is nodig</li> <li>- Er is verkeerde berichtgeving in de pers</li> </ul>
Voorbeelden	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dijkdoorbraak in Wilnis: om half vijf 's ochtends is de pers uit Hilversum al aanwezig en vraagt om informatie. Dit terwijl de voorlichting nog niet op gang is.</li> <li>- Familiedrama in Hilversum: de pers verkondigt zelf al dat er een persconferentie komt terwijl dit nog niet officieel besloten is. Ook gaan er geruchten rond in de omgeving die niet kloppen.</li> <li>- Duinbrand in Heemskerk: er is geen voorlichting gepland en onverwacht komt er heel veel pers op de brand af die informatie wil.</li> </ul>
Werkpatroon (activiteiten)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inschatten welke informatie de pers nodig heeft en of dit in een persconferentie of op andere wijze naar buiten moet worden gebracht.</li> <li>2. Vaststellen welke informatie naar buiten kan worden gebracht.</li> <li>3. (Geïmproviseerde) communicatiemomenten met de pers organiseren.</li> <li>4. Een oplossing formuleren voor media die de wijk in wil.</li> <li>5. Een oplossing formuleren voor het verkeerde beeld dat wordt geschetst door de media die de wijk niet in mag.</li> </ol>
Resultaat	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informatievoorziening naar pers is op gang gebracht.</li> <li>- Maatschappelijke onrust wordt weggenomen.</li> <li>- Communicatiestrategie wordt bijgesteld naar aanleiding van berichtgeving die tot onjuiste beeldvorming leidt.</li> </ul>
Competenties (per activiteit)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. De competenties omgevingsbewustzijn en oordeelsvorming zijn nodig om een beeld te vormen van de informatiebehoefte die bestaat. De competentie luisteren naar wat de pers wil weten (inleven) is een andere belangrijke competentie. Besluitvaardigheid is nodig om te kiezen welke soort communicatieactiviteit die het meest geschikt is. (21, 22, 29, 31 in bijlage 2)</li> <li>2. Besluitvaardigheid over welke informatie naar buiten wordt gebracht. Onafhankelijkheid om zelf te beslissen welke informatie dat is. Het tonen van integriteit om bepaalde informatie niet te verschaffen tot nabestaanden zijn bereikt. (3, 31, 40)</li> <li>3. Het initiatief nemen om onvoorbereid een persconferentie te organiseren. Deze persconferentie (of andere communicatieactiviteit) vervolgens plannen. Creativiteit om deze geïmproviseerde activiteit goed te volbrengen. (2, 9, 20)</li> <li>4. Oordeelsvorming en besluitvaardigheid over de pers die de wijk in wil. Naar aanleiding daarvan optreden. (21, 31, 37)</li> <li>5. Lerende oriëntatie en omgevingsbewustzijn om te merken dat het uit de wijk houden van de pers niet het gewenste effect heeft. Aanpassingsvermogen om een andere oplossing te verzinnen. Tonen van ondernemerschap door het uitvoeren van een nieuwe oplossing. (4, 5, 19, 22)</li> </ol>
Voorbeeld situatie	Tijdens de ongeregelde heden in 's Hertogenbosch krijgt de pers in eerste instantie geen toegang tot de precieze locatie van de ongeregelde heden. Hierdoor krijgt de pers echter een verkeerd beeld van de situatie die ze ook weergeven in de media. Dit zorgt voor maatschappelijke onrust. Kom met een oplossing voor dit probleem.

## 2. Strategische keuzes in de beginfase

Titel	Strategische keuzes in de beginfase
Kenmerken	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crisis is net begonnen, nog niet bedwongen</li> <li>- Er is sprake van doden en vermisten</li> <li>- Maatschappelijke onrust</li> <li>- Er zijn plannen voor persconferenties</li> <li>- De aard van de vragen tijdens persconferenties verandert naar hele technische vragen in plaats van vragen over het handelen van hulpdiensten</li> <li>- Besluitvorming over informatievoorziening is nodig</li> <li>- Coördinatie communicatieactiviteiten is nodig</li> </ul>
Voorbeelden	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vuurwerkkramp Enschede: mensen willen weten hoeveel doden er zijn. Er worden door verschillende hulpdiensten 20 doden geschat, terwijl er nog honderden vermisten zijn. Er moet besloten worden of deze schatting al naar buiten wordt gebracht.</li> <li>- Ongeregelde heden in 's Hertogenbosch: de pers wil weten hoeveel mankrachten de politie gaat inzetten op de vrijdagavond om rellen te voorkomen. Er moet besloten worden of deze informatie naar buiten wordt gebracht (en of ook verteld kan worden dat ME wordt ingezet), wat de zaak ook nog kan ophitsen.</li> </ul>
Werkpatroon (activiteiten)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Besluiten of en welke informatie naar buiten wordt gebracht.</li> <li>2. Besluiten hoe de boodschap zal worden gebracht.</li> <li>3. Besluiten wie de communicator van de boodschap is (één of meerdere personen).</li> <li>4. Besluiten of en welke andere communicatieactiviteiten dan de persconferenties nodig zijn.</li> <li>5. Aanpassen communicatiestrategie als dit tot ongewenste resultaten leidt.</li> </ol>
Resultaat	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tegemoetkomen aan de informatiebehoefte van pers en publiek.</li> <li>- (Alsnog) terugkeer van maatschappelijke rust.</li> <li>- Bijgestelde communicatiestrategie en communicatiemiddelen.</li> <li>- Geen informatie naar buiten gebracht waarvan dat ook niet gewenst was.</li> </ul>
Competenties (per activiteit)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Besluitvaardigheid, onafhankelijkheid (ten opzichte van wat de pers en publiek willen), klantgerichtheid (ten opzichte van wat de pers en publiek willen), loyaliteit naar het publiek en de integriteit (normen en waarden) zijn competenties die nodig zijn bij het afwegen welke informatie naar buiten zal worden gebracht. (3, 26, 31, 40,42)</li> <li>2. Hoe de boodschap wordt gebracht heeft allereerst te maken met competenties als communiceren (in heldere taal) en correct optreden (welke houding neem ik aan), maar ook met oog voor details. Bepaalde termen niet gebruiken (bijvoorbeeld alleen spreken over rechercheurs en niet over ME) heeft invloed op hoe de boodschap overkomt. (12, 36,37)</li> <li>3. Wanneer blijkt dat de informatiebehoefte van pers niet meer door een persconferentie kan worden vervuld (bijvoorbeeld omdat ze veel technische informatie willen hebben), kan besloten worden om de communicatieactiviteiten anders op te zetten. Dit heeft te maken met aanpassingsvermogen, besluitvaardigheid, klantgerichtheid, en het inzetten van mensen en middelen om dat mogelijk te maken. (5, 10, 26, 31)</li> <li>4. Doorhebben dat de het doel van de boodschap niet is bereikt en daar aanpassingen door maken vraagt om omgevingsbewustzijn en sensitiviteit ten opzichte van de reacties van de omgeving, maar ook aanpassingsvermogen door een nieuwe boodschap te formuleren. (22, 30, 5)</li> </ol>
Voorbeeld situatie	<p>Bij de vuurwerkkramp in Enschede wil het publiek graag weten hoeveel doden er zijn. Er wordt naar buiten gebracht dat het waarschijnlijk om 20 doden gaat, omdat dit door verschillende hulpdiensten wordt geschat. Pers en publiek blijken dit niet te geloven vanwege het grote aantal vermisten. Een journalist komt zelfs met een aantal van 80 doden (dit bleken tachtig lijkwagens te zijn met delen van het menselijke lichaam die gevonden waren). Het leidt tot ernstige onrust. Wat wordt de communicatieboodschap, waardoor je de onrust weer kan wegnemen?</p>

### 3. Strategische keuzes met betrekking tot proporties en lokale media

Titel	<i>Strategische keuzes met betrekking tot proporties en lokale media</i>
Kenmerken	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pers en publieke opinie blazen de situatie op</li> <li>- De crisis- of risicosituatie is interessant vanwege emotietelevisie</li> <li>- Lokale media worden 'weggedrukt' door (inter)nationale pers</li> <li>- Maatschappelijke onrust</li> <li>- Verkeerde berichtgeving in de pers</li> </ul>
Voorbeelden	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Familiedrama in Hilversum: een familiedrama zorgt voor veel emotietelevisie, waardoor het voor de pers interessant is. De familie moet echter de rust krijgen om dit drama in eigen kring te verwerken.</li> <li>- Ongeregelde heden in 's Hertogenbosch: vanwege de enorme rellen in dezelfde wijk in 2000 trekken pers en publiek gelijk de vergelijking tussen de huidige en de vorige situatie. Dit is echter niet terecht.</li> </ul>
Werkpatroon (activiteiten)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bewust zijn van het feit dat het incident buiten proporties in de media wordt weergegeven en waarom dit zo is.</li> <li>2. Bewust zijn van het feit dat (inter)nationale pers nu heel erg geïnteresseerd is, maar dat de lokale pers ook belangrijk is omdat je met hen verder moet na de crisis. De balans vinden tussen aandacht geven aan (inter)nationale pers en lokale pers.</li> <li>3. Communicatiestrategie en –middelen zo aanpassen dat het incident weer binnen proporties wordt gebracht.</li> <li>4. Visie over proporties formuleren en die uitdragen in persconferenties.</li> </ol>
Resultaat	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bijgestelde communicatiestrategie en communicatiemiddelen.</li> <li>- Crisis- of risicosituatie is binnen proporties gebracht / een familiedrama wordt niet langer als groot nieuws beschouwd.</li> <li>- Goede relatie en communicatie met lokale media, wat mogelijk leidt tot genuanceerde berichtgeving.</li> </ul>
Competenties (per activiteit)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Omgevingsbewustzijn, luisteren en sensitiviteit zijn competenties die nodig zijn om vast te kunnen stellen hoe de omgeving reageert op de crisis- of risicosituatie. (22, 29, 30)</li> <li>2. De balans vinden tussen (inter)nationale en lokale pers toont samenwerking, klantgerichtheid en loyaliteit naar de media toe. Ook is er sprake van ondernemerschap: zelf situaties actief beïnvloeden door meer met de lokale (of juist landelijke) media in contact te komen. (4, 26, 28, 42)</li> <li>3. Op voorhand al proberen de crisis binnen proporties te houden en daarnaar te handelen vraagt om initiatief in plaats van passief afwachten. Ook wordt er resultaatgericht gehandeld. (2, 11)</li> <li>4. In de boodschap voor persconferenties verwerken hoe de politie denkt over de proporties van de crisis kan gezien worden als het uitdragen van een visie. Daarnaast is er ook sprake van communiceren van deze visie en daadkrachtig optreden met overtuigingskracht. Tenslotte laat men integriteit zien door een familiedrama iets voor de betrokkenen (en niet voor het hele land) te laten zijn. (35, 36, 37, 38, 40)</li> </ol>
Voorbeeld situatie	<p>Rond het familiedrama in Hilversum wordt binnen de driehoek nog gesproken over de noodzaak van een persconferentie. Er is veel druk vanuit de pers om informatie en veel bewoners hebben vragen, wat leidt tot onrust.</p> <p>Hoe ga je om met nieuwe vragen om informatie terwijl je nog niet besloten hebt of er een persconferentie komt? Besluit je sneller tot een persconferentie of gebruik je andere communicatiemiddelen? Hoe communiceer je, hoe kleedt je de boodschap zo in dat de pers het drama binnen proporties houdt?</p>

#### 4. Strategisch keuzes met betrekking tot de schuldvraag

Titel	Strategisch keuzes met betrekking tot de schuldvraag
Kenmerken	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crisis is net begonnen, nog niet bedwongen</li> <li>- Pers wil weten wie verantwoordelijk dan wel schuldig is</li> <li>- Samenwerking binnen de driehoek en met andere partijen</li> <li>- Besluitvorming over informatievoorziening is nodig</li> </ul>
Voorbeelden	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dijkdoorbraak in Wilnis: de pers wil weten of de gemeente of het waterschap schuldig is. Beide partijen moeten samenwerken in de beheersing van de crisis. Er wordt geen reactie gegeven tot na de crisis om zo ook de relatie tussen deze partijen niet onder druk te zetten.</li> <li>- Vuurwerkramp Enschede: de eerste avond vraagt een journalist "Wanneer treedt u af?". De burgemeester wil ten eerste niet spreken over wie er schuldig is, maar over wie er verantwoordelijk is. Daarnaast stelt hij dat de vraag niet van belang is op dit moment, nu er slachtoffers geholpen moeten worden.</li> <li>- Cafébrand Volendam: rechercheonderzoek wijst al uit dat de gemeente waarschijnlijk medeverantwoordelijk is geweest voor de ontstane situatie in het café. De pers is beloofd dat er op vrijdag over de schuldvraag gecommuniceerd zal worden. De burgemeester lijkt echter niet happig dit naar buiten te brengen.</li> </ul>
Werkpatroon (activiteiten)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Besluiten of informatie naar buiten gebracht kan worden over de partij die mogelijk schuldig is.</li> <li>2. Besluiten wanneer en hoe informatie over de schuldvraag naar buiten wordt gebracht.</li> <li>3. Goede relaties onderhouden met de partijen die betrokken zijn bij het beheersen van de crisis- of risicosituatie.</li> <li>4. Besluiten wie de communicator van de boodschap is.</li> <li>5. Besluiten wel of niet deel te nemen aan een persconferentie waar een partij uit de driehoek niet aan deel wil nemen.</li> </ol>
Resultaat	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Een goed afgewogen reactie op de schuldvraag.</li> <li>- Goede communicatie binnen de betrokken partijen.</li> <li>- Betrouwbaar, integer overkomen op betrokken partijen in de afhandeling van de crisis- of risicosituatie, en op de pers en publiek.</li> </ul>
Competenties (per activiteit)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Besluitvaardigheid, onafhankelijkheid (ten opzichte van pers), vasthoudendheid (wat betreft de gekozen richting), oordeelsvorming en persoonlijke integriteit zijn belangrijke competenties bij het maken van deze beslissingen in een dergelijke complexe situatie. (3, 13, 21, 31, 40)</li> <li>2. Goed relaties onderhouden vraagt competenties als luisteren, sensitiviteit en samenwerken. Daarnaast kunnen communicatieve competenties als communiceren en overtuigingskracht in dit geval belangrijk zijn. Ook integriteit en betrouwbaarheid kunnen nuttige competenties zijn. (28, 29, 30, 36, 38, 40, 41)</li> <li>3. Naast besluitvaardigheid, spelen ook integriteit en loyaliteit een rol bij het beslissen om deel te nemen aan een persconferentie waar niet iedereen achter staat. Ook stresstolerantie kan hier belangrijk zijn. (7, 31, 40, 42)</li> </ol>
Voorbeeld situatie	<p>Rechercheonderzoek over de cafébrand wijst uit dat de gemeente medeverantwoordelijk is voor de ontstane situatie in het café vanwege vergunningen waar nog niet aan voldaan werd. De officier van justitie wil dit communiceren. De burgemeester lijkt het (nog) niet te willen geloven en ook (nog) niet te willen communiceren, wat voor de vrijdagpersconferentie aan de pers was beloofd. De officier van justitie besluit op donderdagavond zelf de conclusies in een persconferentie naar buiten te brengen. De burgemeester wil niet deelnemen. Hoe ga je hier mee om? Doe je mee zonder burgemeester, kan dat volgens je principes? Overtuig je de burgemeester? Wat doe je aan deze 'breuk' in de driehoek?</p>

De eindresultaten van onderzoeksvraag 1, de vier uitgewerkte kernactiviteiten, worden nu gebruikt om een antwoord te geven op onderzoeksvraag 2. Hier wordt in het volgende hoofdstuk op ingegaan.

## H4 Resultaten onderzoeksvraag 2

In dit hoofdstuk zal worden ingegaan op onderzoeksvraag 2:

“Komen deze kernactiviteiten en competenties al aan bod in het onderwijs binnen de Politiekundige Master (initieel) en de Strategisch Leidinggevende Leergang (postinitieel) van de Politieacademie?”

Paragraaf 4.1 en 4.2 geven achtergrondinformatie over de twee gekozen opleidingen van de Politieacademie, bronnen zijn de studiewijzers van beide opleidingen en de website van de Politieacademie. In paragraaf 4.3 worden de resultaten met betrekking tot onderzoeksvraag 1 naast het onderwijs op het gebied van crisis- en risicocommunicatie van deze opleidingen gelegd.

### 4.1 Politiekundige Master

De opleiding Politiekundige Master duurt vier jaar en is dual (leren en werken zijn gecombineerd). De eerste drie jaar van de opleiding leiden tot een WO-bachelor, het laatste jaar leidt tot de WO-master. Het is een niveau 6 opleiding, het hoogste niveau binnen het initiële politieonderwijs.

#### *Beroepsprofiel*

De Politieacademie omschrijft het profiel van een politiekundige master in het werkveld als volgt:

“De politiekundige op universitair niveau is in staat strategische analyses uit te voeren, onderzoek te doen naar maatschappelijke ontwikkelingen die relevant zijn voor de politiefunctie, het op basis daarvan ontwerpen van meerjarige beleidsperspectieven en de uitvoering van beleid te evalueren en te verwerken. De politiekundige is tevens in staat bijdragen te leveren aan de wetenschappelijke ontwikkeling van het vakgebied.”

#### *Voorkenniseisen*

Minimaal VWO-niveau. Dit kan ook een HBO-propedeuse zijn.

#### *Opzet onderwijs*

Het onderwijs binnen de Politiekundige Master is onderverdeeld in negen kernopgaven, die vallen binnen vier resultaatgebieden: leefbaarheid, veiligheid, dienstverlening en maatschappelijke integriteit. Het gaat om de volgende kernopgaven:

1. Strategische aanpak gemeenschappelijke veiligheidszorg;
2. Strategieontwikkeling voor reductie van geweld;
3. Strategieontwikkeling aanpak gebiedsgebonden criminaliteit;
4. Voorbereiding strategische aanpak rampen en calamiteiten;
5. Participeren in kwaliteitsprojecten;
6. Gebruik en ontwikkeling van de beleidscyclus;
7. Strategische aanpak positie politie in de samenleving;



8. Strategische aanpak bij (risico)evenementen;
9. Aanpak van verkeersveiligheid.

#### *Onderwijs met betrekking tot crisis- en risicocommunicatie*

Na een analyse van de informatiebrochure zijn vier kernopgaven uitgekozen waar waarschijnlijk onderwijs in gegeven wordt met betrekking tot de organisatie van persconferentie (of omgang met de media in het algemeen) tijdens een crisis- of risicosituatie. Het gaat hier om de volgende kernopgaven:

- Strategieontwikkeling voor reductie van geweld;
- Voorbereiding strategische aanpak rampen en calamiteiten;
- Strategische aanpak positie politie in de samenleving;
- Strategische aanpak bij (risico)evenementen (een uitwerking van deze kernopgave staat als voorbeeld in bijlage 4).

## **4.2 Strategisch Leidinggevende Leergang**

De opleiding Strategisch Leidinggevende Leergang (SLL) is een postinitiële opleiding, die over twee jaar is gespreid. Ook deze opleiding combineert werken en leren.

#### *Beroepsprofiel*

De Politieacademie omschrijft het profiel van een strategisch leidinggevende in het werkveld als volgt: “De strategische leidinggevende geeft leiding aan een omvangrijk organisatieonderdeel van een korps. Er is sprake van integraal leidinggeven met betrekking tot primaire hoofdprocessen en ondersteunende processen. Hij/zij geeft leiding aan tactisch leidinggevend. In een lange termijnperspectief richt de strategisch leidinggevende zich op een duurzame en evenwichtige ontwikkeling van beleid, organisatie en legitimiteit van de organisatie. De strategisch leidinggevende beheerst het competentieniveau van de politiekundige master en is derhalve in staat tot het ontwikkelen van strategische scenario's op basis van maatschappelijke ontwikkelingen die relevant zijn voor de politiefunctie.”

#### *Voorkenniseisen*

De SLL sluit aan op de Politiekundige Master. Vaardigheden uit de Politiekundige Master worden als bekend verondersteld.

#### *Opzet Onderwijs*

Het onderwijs binnen de Strategisch Leidinggevende Leergang is onderverdeeld in acht kernopgaven (en een afstudeeropdracht), binnen drie thema's: persoon, maatschappij/bestuur en politie. Het gaat om de volgende kernopgaven:

1. Leidinggeven aan tactisch leidinggevende;
2. Visie en beleid; integrale beleidsontwikkeling;
3. Management van middelen en processen; managen van hoofdprocessen op korpsniveau;

4. Verandermanagement; integraal leidinggeven aan complexe veranderingsprocessen binnen de politieorganisatie;
5. Intake en service: managen van primaire hoofdprocessen met betrekking tot intake en service;
6. Gemeenschappelijke veiligheidszorg: integraal managen van gemeenschappelijke veiligheidszorg;
7. Grootschalig en bijzonder politieoptreden: leidinggeven in crisissituaties bij calamiteiten met uitstraling en invloed op landelijk niveau;
8. Opsporing: managen van het opsporingsproces;

#### *Onderwijs met betrekking tot crisis- en risicocommunicatie*

Ook de informatiebrochure van deze opleiding is geanalyseerd. Hier lijken twee kernopgaven onderwijs op het gebied van de organisatie van crisis- en risicocommunicatie te bevatten. Het gaat om de volgende kernopgaven:

- Grootschalig en bijzonder politieoptreden: leidinggeven in crisissituaties bij calamiteiten met uitstraling en invloed op landelijk niveau;
- Opsporing: managen van het opsporingsproces.

### **4.3 Crisis- en risicocommunicatie in het onderwijs**

#### *Politiekundige Master*

Voor elk van de vier gekozen kernopgaven is met de kerndocent gesproken over hoe de kernopgaven zijn ingericht en welke plaats de organisatie van crisis- en risicocommunicatie daar mogelijk in neemt.

#### Strategieontwikkeling voor reductie van geweld

De organisatie van crisis- en risicocommunicatie is in principe niet opgenomen in deze kernopgave. Wel is het mogelijk voor studenten om in het rapport dat ze moeten schrijven ook communicatie te verwerken. Tijdens deze kernopgave worden veel ervaringsdeskundigen (experts) uitgenodigd in gastcolleges. In dergelijke gastcolleges komt wel eens crisis- en risicocommunicatie aan bod, maar dit is dan niet het hoofdthema.

#### Vorbereiding strategische aanpak rampen en calamiteiten

Op communicatiegebied wordt in deze kernopgave zeer sterk de nadruk gelegd op de vraag: wiens verantwoordelijkheid is het om tijdens deze ramp of calamiteit met communicatie naar buiten te treden? Dat is over het algemeen de betrokken gemeente, niet de politie. Dit wordt in deze kernopgave benadrukt. Deze kernopgave richt zich dus op bestuurlijke vraagstukken, zoals waar de verantwoordelijkheid van de politie ligt in dergelijke situaties. Wel benadrukt de kerndocent dat binnen het proces (bijvoorbeeld binnen de driehoek die betrokken is bij de afhandeling van een ramp) wel goed gecommuniceerd moet worden. Dit komt aan bod in het onderwijs.

Indien mogelijk worden gastcolleges gegeven door betrokkenen uit de beroepspraktijk, die ook weer duidelijk laten zien waar de echte verantwoordelijkheden, de 'core business' van de politie ligt in dergelijke crisis- en risicosituaties.

### Strategische aanpak bij (risico)evenementen

Waar de kernopgave 'Vorbereiding strategische aanpak rampen en calamiteiten' zich richt op bestuurlijke vraagstukken, richt deze kernopgave zich op de voorbereiding op praktische zaken. De ideeën van Managing Public Confidence worden in deze kernopgave als uitgangspunt gebruikt. Deze kernopgave richt zich op het strategisch omgaan met mogelijke risico's die een evenement met zich meebrengt. Een voorbeeld van een mogelijke risico is 'het publiek' of 'de burgers die in de buurt van een evenement wonen'. Hoe om te gaan met deze risico's kan inhouden dat er een bijeenkomst voor bewoners wordt georganiseerd, of dat een wijkagent de wijk in gaat om het 'publieke vertrouwen' positief te beïnvloeden.

Onderwijs op het gebied van communicatie richt zich verder in deze kernopgave voornamelijk op interne communicatie (in het proces, binnen teams, etcetera). In zekere zin komt dit omdat communicatie als taak van de afdeling voorlichting wordt gezien. De kerndocent van deze kernopgave stelt echter wel dat besluitvorming in de driehoek over de naar buiten te brengen boodschap wel als onderdeel van politiewerk wordt gezien en in die zin ook aan bod komt in het onderwijs. Binnen deze kernopgave wordt een gastcollege verzorgd over de principes van Managing Public Confidence.

### Strategische aanpak positie politie in de samenleving

In deze kernopgave komt de organisatie van crisis- en risicocommunicatie niet aan bod. Contacten met de pers wordt wel besproken in deze kernopgave, maar dat heeft meer te maken met de (moeizame) relatie tussen pers en overheid, en de ethische aspecten ervan.

### *Strategisch Leidinggevende Leergang*

Met de programmamanager en een deelnemer van de Strategisch Leidinggevende Leergang is gesproken over de rol die de organisatie van crisis- en risicocommunicatie mogelijk inneemt in de twee gekozen kernopgaven.

### Grootschalig en bijzonder politieoptreden

Het onderwerp crisis- en risicocommunicatie komt in deze kernopgave ruimschoots aan bod, vindt een deelnemer aan deze opleiding. Inzicht in dit onderwerp wordt verkregen aan de hand van rollenspel, casestudies, onderzoeksrapporten, literatuur en sprekers. Ook vinden debatten plaats, waarin wetenschappelijke stellingen becommentarieerd en verdedigd worden, en worden ervaringen uitgewisseld. Een blauwdruk van de wijze waarop crisis- en risicocommunicatie zou moeten/kunnen worden georganiseerd komt in deze leergang niet aan de orde. Meer wordt het vraagstuk benaderd vanuit de wat- en waarom-vraag en het strategisch belang ervan.

### Opsporing: managen van het opsporingsproces

Wat betreft deze en de overige kernopgaven binnen de Strategisch Leidinggevende Leergang, denkt de programmamanager dat er weinig aan bod is gekomen. Dit vanwege het feit dat het volgens haar in deze leergang meer gaat om strategische inzichten voorafgaand aan crisis- en risicosituaties, en

minder om activiteiten ten tijde van een crisis- of risicosituatie. Vaardigheden op dat gebied worden wellicht als reeds aanwezig verondersteld.

Volgens de deelnemer echter, komt crisis- en risicocommunicatie nog wel aan bod in een aantal andere onderdelen dan alleen de kernopgave 'grootschalig en bijzonder politieoptreden'. Het gaat dan om onderdelen binnen kernopgaven die gaan over strategievorming, politiek en bestuur, beïnvloedingsmechanismen etcetera. Wederom gaat het niet om gestructureerde integratie van het onderwerp in het curriculum maar om een onderwerp dat af en toe ook besproken wordt.

## H5 Conclusies en Aanbevelingen

De hoofdvraag van dit afstudeeronderzoek luidt:

“Welke consequenties hebben de te definiëren kernactiviteiten en competenties voor het organiseren van persconferenties in crisis- en risicosituaties, voor de opleiding tot Politiekundige Master (initieel) en de Strategisch Leidinggevende Leergang (postinitieel) van de Politieacademie?”

Het onderzoek is in twee delen opgesplitst, met twee onderzoeksvragen:

### Onderzoeksvraag 1:

“Wat zijn belangrijke kernactiviteiten met betrekking tot de organisatie van persconferenties door sleutelfiguren van de overheid ten tijde van een crisis- of risicosituatie? Welke competenties zijn belangrijk binnen deze kernactiviteiten?”

### Onderzoeksvraag 2:

“Komen deze kernactiviteiten en competenties aan bod in het huidige onderwijs binnen de Politiekundige Master (initieel) en de Strategisch Leidinggevende Leergang (postinitieel) van de Politieacademie?”

Paragraaf 5.1 geeft de conclusies met betrekking tot de twee onderzoeksvragen. In paragraaf 5.2 worden de consequenties voor het onderwijs uitgewerkt met een aantal aanbevelingen voor het politieonderwijs op het gebied van crisis- en risicocommunicatie.

## 5.1 Kernactiviteiten en het onderwijs

### *Vier kernactiviteiten*

Om een antwoord te kunnen geven op onderzoeksvraag 1 zijn zes overheidsfunctionarissen geïnterviewd. Uit deze interviews zijn een twintigtal ervaringen met betrekking tot het organiseren van persconferenties tijdens een crisis- of risicosituatie gedestilleerd. Deze ervaringen zijn uitgewerkt in bijlage 3. Vervolgens is gekeken naar overkoepelende thema's die teruggevonden konden worden in de ervaringen. Deze overkoepelende thema's zijn uitgewerkt in kernactiviteiten (belangrijke activiteiten op het gebied van de organisatie van een persconferentie tijdens een crisis- of risicosituatie).

De volgende vier kernactiviteiten lijken van belang te zijn bij het organiseren van persconferenties tijdens een crisis- of risicosituatie:

1. *Strategische voorbereiding omgang met pers;*
2. *Strategische keuzes in de beginfase;*
3. *Strategische keuzes met betrekking tot proporties en lokale media;*
4. *Strategisch keuzes met betrekking tot de schuldvraag.*

Deze vier kernactiviteiten geven een aantal stappen in een crisissituatie weer. Allereerst, hoe om te gaan met vragen van de pers, terwijl de crisis nog maar net begonnen is en communicatie nog niet gestroomlijnd is? Vervolgens, als de keuze tot een persconferentie is gemaakt, moeten er beslissingen genomen worden over wat er hoe gecommuniceerd wordt en door wie. Een derde stap die soms nodig is, heeft te maken met reacties op wat er gebeurt in de media. Berichtgeving kan er misschien voor zorgen dat de crisis- of risicosituatie buiten proporties raakt. Een andere mogelijkheid is dat de landelijke pers zoveel interesse toont voor informatie dat de lokale pers verdrongen wordt. Omdat na een crisissituatie met de lokale pers verder moet worden samengewerkt, is het nodig de balans te vinden tussen aandacht voor (inter)nationale pers en lokale pers. Een vierde thema dat eigenlijk altijd aan bod komt in een crisis- en risicosituatie is hoe er omgegaan wordt met de schuldvraag en alle problemen daar omheen.

In hoofdstuk 2 is gesteld dat er een validiteitscheck uitgevoerd zou worden met betrekking tot een eerste versie van de resultaten van onderzoeksvraag 1. Twee personen konden in de aangegeven periode de tijd vinden om de validiteitscheck uit te voeren. Aan de hand van hun antwoorden zijn de kernactiviteiten waar nodig herschreven, zodat ze beter weergeven wat de betrokken persoon heeft ervaren. Deze validering heeft ervoor gezorgd dat op een aantal gebieden de resultaten beter de praktijk van het organiseren van persconferenties tijdens een crisis- of risicosituatie weergeven.

#### *Kernactiviteiten en het onderwijs*

Crisis- en risicocommunicatie lijkt een rol te spelen binnen de Politiekundige Master. Met name de kernopgaven 'Vorbereiding strategische aanpak rampen en calamiteiten' en 'Strategische aanpak bij (risico)evenementen' hebben communicatieaspecten geïntegreerd in het onderwijs. De eerstgenoemde heeft vooral een bestuurlijke insteek, waarin gesteld wordt dat tijdens een ramp of calamiteit het niet de taak van de politie maar van de gemeente is om communicatie met de media te organiseren. De tweede kernopgave volgt de ideeën van Managing Public Confidence, en legt daarmee de nadruk op voorbereidingen voorafgaand aan een potentiële risicoevenement, die zich ook kunnen richten op communicatie. Beide kernopgaven benadrukken wel dat interne communicatie binnen de bestuurlijke driehoek (gemeente, justitie, politie) ook belangrijk is, omdat daar besluitvorming over de naar buiten te brengen informatie plaatsvindt.

Binnen de Strategisch Leidinggevende Leergang lijkt crisis- en risicocommunicatie wel een rol te spelen, maar het thema is niet echt geïntegreerd in het onderwijs. Her en der komt het aan bod en worden ervaringen van deelnemers besproken en bediscussieerd maar de organisatie van communicatie is door een deelnemer niet echt gezien in het curriculum. Volgens de programmamanager van de SLL kan dit komen omdat dergelijke praktische vaardigheden wellicht als reeds bekend worden verondersteld bij deelnemers aan deze leergang. Deze competenties kunnen bijvoorbeeld in de Politiekundige Master (die aan deze leergang voorafgaat) aan bod zijn gekomen.

## 5.2 Aanbevelingen voor het Politieonderwijs

### *Consequenties voor het onderwijs: Workshop/presentatie*

Er is voor gekozen in principe geen uitgewerkte concrete aanbevelingen te formuleren. Er zijn ontwikkelingen gaande wat betreft de structuur van het onderwijs (in ieder geval binnen de Politiekundige Master) wat tot grote veranderingen in het onderwijs zou kunnen leiden. Daarnaast zijn de betrokken docenten professionals in hun vak, wat het zinloos maakt concrete adviezen 'op te leggen'. Er is daarom besloten om kennis met betrekking tot dit onderzoek te delen met de docenten binnen deze opleiding. Door dit te doen wordt het mogelijk gemaakt dat deze professionals zelf op een geschikte manier onderwijs op het gebied van crisis- en risicocommunicatie gaan verwerken binnen kernopgaven waar dit mogelijk is.

Het delen van kennis zal de vorm krijgen van een interactieve workshop/presentatie die na publicatie van dit verslag zal plaatsvinden. Allereerst worden in deze sessie de resultaten van het onderzoek gepresenteerd. Vervolgens kan in een discussie of in andere vormen worden nagedacht over manieren waarop relevante resultaten in het onderwijs zou kunnen worden verwerkt. Door op deze manier de resultaten van het onderzoek onder de aandacht van de betrokkenen te brengen, wordt tevens draagvlak gecreëerd, wat de kans vergroot dat er echt wat mee wordt gedaan in de praktijk.

Desalniettemin zijn in dit hoofdstuk wel een aantal mogelijke voorbeelden voor implementatie geformuleerd, die als hulpmiddel kunnen dienen voor de docenten of als startpunt voor een discussie.

### *Implementatievoorbeelden: Politiekundige Master*

Binnen de twee kernopgaven van de Politiekundige Master waar crisis- en risicocommunicatie zeer zeker aan bod komt ('Vorbereiding strategische aanpak rampen en calamiteiten' en 'Strategische aanpak bij (risico)evenementen') kunnen mogelijkheden gezien worden met betrekking tot de vier geformuleerde kernactiviteiten. Delen van of hele kernactiviteiten kunnen interessant zijn om te verwerken in het reguliere onderwijs.

Reeds in de inleiding is de term 'Managing Public Confidence' (MPC) (Beljon, 2001) geïntroduceerd. In de notitie van het Landelijk Overleg Politie Communicatie (LOPCOM, 2001) worden de ideeën van dit MPC verwerkt en wordt gesteld dat de politie op een pro-actieve manier op risico's, issues en ook crises moet reageren, zodat de politie zelf invloed kan uitoefenen en zo de situatie kan managen. Dit houdt in dat (men moet leren hoe) op strategisch niveau beslissingen worden gemaakt over keuzes voor een bepaalde communicatieactiviteit. Zo kan besloten worden dat een persconferentie nodig is (of niet). Verdere uitwerking van een dergelijk keuze kan inhouden: "Wat wordt de boodschap?", "Hoe brengen we de boodschap?", "Wie brengt de boodschap en wanneer?" et cetera. Vooral binnen de kernopgave 'Strategische aanpak bij (risico)evenementen' is MPC opgenomen in het onderwijs. Op strategisch niveau kunnen de kernactiviteiten verwerkt worden (waar ze nog niet voorkomen) in het onderwijs van deze kernopgave. Van tevoren nadenken over kwesties als een overvloed aan pers, de schuldvraag of hoe een incident binnen proporties te houden kan binnen de principes van MPC verwerkt worden. Praktijkvoorbeelden zoals deze in de kernactiviteiten zijn opgenomen zijn dan goed te gebruiken.

Wat betreft de kernopgave 'Vorbereiding strategische aanpak en calamiteiten' ligt het wat lastiger. Omdat nadrukkelijk wordt vastgesteld dat het de taak van de gemeente meestal is om om te gaan met de pers, zullen niet alle kernactiviteiten relevant zijn voor deze kernopgave. Toch kunnen praktijkvoorbeeld uit bijvoorbeeld kernactiviteiten 1 en 4 ('strategische voorbereiding omgang met pers' en 'strategische keuzes met betrekking tot de schuldvraag') interessant zijn om te verwerken in het onderwijs. Soms zal een gemeente het nog niet aankunnen de eerste communicatiemomenten op touw te zetten (kernactiviteit 1) of soms blijkt uit rechercheonderzoek bepaalde schuld van een betrokken partij, hoe ga je hier als politiefunctaris mee om (kernactiviteit 4)?

#### *Implementatievoorbeelden: Strategisch Leidinggevende Leergang*

Mogelijke implementatievoorbeelden voor de Strategisch Leidinggevende Leergang zijn niet makkelijk te formuleren. Bijvoorbeeld omdat door de programmamanager van deze leergang al is gesteld dat bepaalde praktische vaardigheden ("Hoe organiseer ik inhoudelijk een persconferentie tijdens een crisis- of risicosituatie?") als reeds bekend worden verondersteld. De vraag rijst dan in hoeverre het in dit onderzoek gaat om praktische/tactische dan wel strategische vaardigheden en welke consequenties dit heeft voor het onderwijs.

In de inleiding van dit onderzoeksverslag is gesteld dat het in dit onderzoek niet zal gaan om "Hoe organiseer ik een persconferentie?", maar om belangrijke activiteiten en dilemma's die men tegen kan komen in het organiseren van persconferenties en de vaardigheden die nodig zijn om deze activiteiten succesvol af te ronden. Hoe om te gaan met deze activiteiten en dilemma's kan wel degelijk op een strategisch niveau (kernactiviteiten zijn abstracter dan de praktijk) in onderwijs aangeboden worden. Zojuist is voor de kernopgave 'Strategische aanpak bij (risico)evenementen' ook al gesteld dat de kernactiviteiten binnen de principes van Managing Public Confidence kunnen worden toegepast. Dit zou ook binnen de Strategisch Leidinggevende Leergang kunnen worden gedaan. De kernactiviteiten zijn reeds een stuk abstracter dan de praktijk, wat bijvoorbeeld inhoudt dat men op strategisch niveau kan leren op voorhand te beslissen hoe er bijvoorbeeld met een schuldvraag om moet worden gegaan mocht deze zich voordoen in een crisis- of risicosituatie. De praktijksituaties kunnen als voorbeelden dienen ter oefening.

Als mogelijke kernopgave waar onderwijs op het gebied van crisis- en risicocommunicatie kan worden geïntegreerd, zou de kernopgave 'Grootschalig en bijzonder politieoptreden' kunnen dienen. Momenteel komen daar al communicatieaspecten aan bod en worden ervaringen uit de praktijk besproken. Dit zou kunnen worden uitgebreid met een aantal casestudies zoals in de kernactiviteiten staan uitgewerkt. Studenten zouden door middel van deze kernactiviteiten kunnen leren op voorhand (of tijdens een onverwachte crisis- of risicosituatie) te anticiperen op aspecten zoals druk vanuit de pers om informatie of de schuldvraag.



## H6 Discussie

Flanagan (1954), de persoon die de Critical Incidents Methode heeft geïntroduceerd, stelt dat een laatste stap in het gebruik van deze methode is: interpretatie en verslaglegging. In deze stap moeten de beperkingen van het onderzoek die ontstaan in alle stappen van het proces, naar voren worden gebracht. Het is echter even belangrijk om ook de waarde van de resultaten nadrukkelijk te formuleren. Dit hoofdstuk zal sterke en zwakke punten van de gebruikte methoden en de resultaten bespreken. De laatste paragraaf (6.3) bevat een aantal aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

### 6.1 Discussie onderzoeksmethoden

#### *Onderzoeksvraag 1 – Critical Incidents Methode*

Cope en Watts (2000) plaatsen een aantal kanttekeningen bij de Critical Incidents Methode. Zo menen ze dat kritische ervaringen eigenlijk geen geïsoleerde gebeurtenissen zijn, wat het moeilijk maakt deze ervaringen chronologisch en binnen een context af te bakenen. Roos (2002) stelt hetzelfde. Dit wordt echter wel gedaan binnen de Critical Incidents Methode, aangezien Flanagan (1954) 'incidents' als op zichzelf staande gebeurtenissen ziet.

Dezelfde auteurs stellen ook dat veel informatie die men wil verkrijgen door middel van deze methode 'tacit' is; impliciet en lastig te formuleren. Een ongestructureerd interview is een goed hulpmiddel om tot deze informatie te komen, maar een nadeel van dit middel is wel dat het onzeker blijft of met een ongestructureerd interview alle benodigde informatie tijdens het gesprek verkregen kan worden.

Uit eigen ervaring met deze methode in dit onderzoek is inderdaad gebleken dat het lastig is critical incidents (kritische beroepssituaties) uit een gesprek te halen. Vooral omdat een ongestructureerd interview het beste effect heeft, is het hard nodig dat er ter plekke doorgevraagd wordt op antwoorden en gereflecteerd wordt om te kijken of er nog informatie mist. Dit is een lastige opgave. Bovendien bleek het moeilijk om met betrekking tot de inhoudelijke organisatie van persconferenties tijdens crisis- of risicosituaties echt 'kritieke' (in positieve en negatieve zin) ervaringen te halen. Daarom is uiteindelijk ook besloten om alle ervaringen te verzamelen waar de geïnterviewden zelf mee kwamen. Hierbij werd de gedachtengang gevolgd dat wanneer respondenten deze ervaringen hebben onthouden, ze opvallend zijn geweest en in die zin als 'kritiek' kunnen worden gezien.

Hieraan gerelateerd is het nadeel van de Critical Incidents Methode dat alleen naar 'kritieke' situaties wordt gekeken. Of, zoals Roos (2002) het stelt, het gaat alleen om non-routine gebeurtenissen. Op deze manier worden alleen belangrijke competenties voor kritieke activiteiten verzameld, en worden wellicht belangrijke 'basis'-vaardigheden over het hoofd gezien.

Deze Critical Incidents Methode heeft echter ook goede punten waardoor het de meest geschikte methode lijkt te zijn voor dit afstudeeronderzoek en waardoor het aanbevolen wordt deze methode een volgende keer in een context als binnen dit afstudeeronderzoek weer te gebruiken. Waar het als een nadeel kan worden gezien dat basisvaardigheden wellicht over het hoofd worden gezien, is het grote voordeel van deze methode dat de belangrijkste aspecten van een activiteit eruit worden gepikt.

Men kan op deze manier eindigen met een lijst met ervaringen die mensen bijblijven en die bepalend kunnen zijn voor succes of falen met een bepaalde activiteit (Roos, 2002).

Daarnaast stelt Flanagan (1954) dat deze methode ook erg geschikt is voor onderwijssettings. Door gebruik te maken van de lijst met kritieke beroepssituaties heeft men een mogelijke proeve van bekwaamheid in handen. Ook kunnen deze situaties als case studies worden gebruikt in onderwijs en training. Aspecten die voor de Politieacademie de huidige realiteit zijn.

Dat is nog een belangrijke reden waarom deze methode geschikt is voor dit onderzoek. De Politieacademie werkt met kritische beroepssituaties, kernopgaven en competenties. In eerdere situaties is de Critical Incidents Methode gebruikt (bij het ontwikkelen van het nieuwe politieonderwijs). Het grote voordeel van nu weer deze methode gebruiken, is dat de resultaten passen in de manier van werken bij de Politieacademie. Een uitgewerkte activiteit past qua stijl bijvoorbeeld als een puzzelstukje in een uitgewerkte kernopgave.

### *Onderzoeksvraag 2 – Vergelijking*

Om vast te kunnen stellen wat de consequenties van de geformuleerde kernactiviteiten (en bijbehorende competenties) zijn voor de Politiekundige Master en Strategisch Leidinggevende Leergang, zijn de resultaten met de inhoud van het onderwijs vergeleken. Een discussiepunt zou kunnen zijn dat er, na het lezen van de studietoelichting en de uitwerking (in het geval van de Politiekundige Master) van de kernopgaven al een inperking is gemaakt van kernopgaven waarin mogelijkerwijs crisis- en risicocommunicatie aan bod zou komen. Het bleek echter dat de keuze voor vier kernopgaven van de Politiekundige Master nog te breed was gemaakt, aangezien in twee daarvan crisis- en risicocommunicatie alsnog nauwelijks aan bod kwamen. Bij de vragen aan een deelnemer aan de Strategisch Leidinggevende Leergang is overigens in het algemeen gevraagd naar de rol van crisis- en risicocommunicatie binnen het onderwijs van deze leergang. Er wordt daarom niet verwacht dat een kernopgave over het hoofd is gezien. Daarom kan aangenomen worden dat aanwezig onderwijs op het gebied van crisis- en risicocommunicatie wel naar boven is gekomen in deze analyse.

## **6.2 Discussie resultaten**

Ook in de discussie van de resultaten van beide onderzoeksvragen komen de sterke en minder sterke kanten aan bod.

### *Onderzoeksvraag 1*

Bij de discussie van de resultaten van onderzoeksvraag 1 komen allereerst de kwesties van betrouwbaarheid en validiteit aan bod. Met zes interviews rijst natuurlijk de vraag: hoe betrouwbaar zijn de resultaten? De vraag is of de ervaringen van de zes geïnterviewde personen een goed beeld geven van belangrijke activiteiten in de organisatie van persconferenties tijdens een crisis- of risicosituatie. In dit onderzoek zijn echter wel een breed scala aan crisis- en risicosituaties aan bod gekomen, waaronder twee die veel indruk op de Nederlandse samenleving hebben gemaakt: de

vuurwerkramp in Enschede en de cafébrand in Volendam. Waarschijnlijk is er met deze interviews dus wel een globaal beeld geschetst van hoe in het algemeen met het organiseren van persconferenties wordt omgegaan tijdens een crisis- of risicosituatie. Wel heeft bijna elke geïnterviewde gezegd: elke crisis is anders. Dit zou kunnen inhouden dat het eigenlijk onmogelijk is om een compleet beeld te geven van alle mogelijke belangrijke kritieke beroepssituaties.

Daarnaast is het voor de Politieacademie wellicht de vraag of de ervaringen van de burgemeesters uit dit onderzoek wel interessant en relevant zijn voor het politieonderwijs. Echter, het gaat om een heel erg afgebakende context: de inhoudelijke organisatie van persconferenties tijdens een crisis- of risicosituatie. Wat beslissingsbevoegdheden en machtsposities betreft, kan het hier en daar natuurlijk wat verschillen, maar uiteindelijk beslissen alle partijen in een driehoek (gemeente, justitie én politie) samen wat er in een persconferentie naar buiten wordt gebracht. Al deze partijen kunnen dus in principe voor dezelfde situaties en dilemma's komen te staan. De ene ervaring kan wel minder relevant zijn dan de andere, maar docenten en onderwijskundigen binnen de Politieacademie kunnen aangeven hoe belangrijk een bepaalde competentie (binnen een bepaalde kritische beroepssituatie of kernactiviteit) is voor een politiefunctionaris en daarmee besluiten wat wel en wat niet opgenomen moet worden in het politieonderwijs.

Om tot valide resultaten te komen is er een validiteitscheck uitgevoerd. De vier uitgewerkte kernactiviteiten zijn opgestuurd naar de politiefunctionarissen met wie is gesproken in de interviews en aan de hand van hun commentaar zijn aanpassingen gemaakt in de uitwerkingen. Helaas hadden slechts twee personen de tijd om te reageren op de validiteitscheck. Beide personen hebben echter slechts kleine wijzigingen aanbevolen, die ook grotendeels zijn verwerkt. Door deze aanpassingen geven de resultaten in ieder geval weer een stukje beter de beroepspraktijk weer dan wellicht zonder de validiteitscheck het geval was geweest.

Aan de resultaten kan ook nog extra waarde worden gehecht vanwege de manier waarop de kernactiviteiten zijn uitgewerkt. Dit is ook in paragraaf 6.1 al naar voren gekomen. Omdat de stijl van curriculumontwikkeling van de Politieacademie is gebruikt, is een kernactiviteit op ongeveer dezelfde manier opgebouwd als een kernopgave (zie bijlage 4). Op die manier is er allereerst zorg voor gedragen dat belangrijke informatie over een kernactiviteit aanwezig is. Daarnaast is het mogelijk makkelijker om een kernactiviteit aan een kernopgave toe te voegen, omdat er al een uitgebreide uitwerking is.

Een andere kanttekening bij de resultaten van dit onderzoek is het feit dat met het gebruik van de Critical Incidents Methode veel afhangt van de onderzoeker. De onderzoeker houdt de (weinig gestructureerde) interviews en beïnvloedt op die manier de informatie die verkregen wordt. Vervolgens is het de onderzoeker die uit de informatie de kritische beroepssituaties destilleert en is het de onderzoeker die competenties toewijst aan kritische beroepssituaties. En dan is het ook de onderzoeker die kernactiviteiten formuleert met de bijbehorende competenties. Er is dus een zekere kans dat er een onderzoekersbias is. Wellicht dat een andere onderzoeker tot andere resultaten zou komen door ergens in het proces iets anders te doen.

### *Onderzoeksvraag 2*

In dit onderzoek zijn twee opleidingen van de Politieacademie opgenomen: de Politiekundige Master en de Strategisch Leidinggevende Leergang. Voor deze opleidingen is gekozen omdat hier politiefunctionarissen worden opgeleid die in hun latere werkveld zeer waarschijnlijk te maken krijgen met het organiseren van persconferenties wanneer ze in een crisis- of risicosituatie terecht komen.

Uit de resultaten is gebleken dat in het onderwijs van de Strategisch Leidinggevende Leergang nauwelijks organisatorische kanten van crisis- en risicocommunicatie aan bod komen. Ervaringen van deelnemers komen wel aan bod in de kernopgave 'Grootschalig en bijzonder politieoptreden' en zijdelings in een aantal andere aspecten van de opleiding, maar het lijkt erop dat de organisatie van crisis- en risicocommunicatie (waaronder persconferenties) niet een structureel aandachtspunt in het curriculum van de Strategisch Leidinggevende Leergang is.

Dit is op zich niet zo raar, omdat bij deze opleiding wordt verwacht dat deelnemers al over bepaalde tactische vaardigheden beschikken, die ze bijvoorbeeld hebben verworven tijdens het volgen van de Politiekundige Master. Wellicht dat binnen de Politieacademie belangrijke kernactiviteiten in de inhoudelijke organisatie van persconferenties tijdens een crisis- of risicosituatie eerder als tactische competenties worden gezien. In het conclusiehoofdstuk is echter ook genoemd dat deze kernactiviteiten wel degelijk in een strategisch denkkader van de Strategisch Leidinggevende Leergang zou kunnen passen.

Tevens is in dit hoofdstuk gesteld dat vanuit de ideeën van 'Managing Public Confidence' het ook nodig kan zijn om op een hoger strategisch niveau te leren om communicatie met pers en burgers proactief te benaderen, zelf daar invloed op te kunnen uitoefenen. Onderwijs over hoe dat strategisch te doen is dan iets wat zowel binnen de Politiekundige Master als de Strategisch Leidinggevende Leergang past.

### *Implementatie van de resultaten*

Naast de betrouwbaarheid en validiteit van een onderzoek is draagvlak ook heel erg belangrijk. Wanneer er gedurende het hele proces zorg voor wordt gedragen dat mensen betrokken zijn is de kans op succesvolle implementatie groter. In dit onderzoek is in het algemeen rekening gehouden dit aspect, maar op één belangrijk punt is dat niet gebeurd. In het hele proces is gesproken met medewerkers van de Politieacademie, docenten van kernopgaven, betrokkenen uit het werkveld, onderwijskundigen, etcetera. Alleen bij het formuleren van de kernactiviteiten heeft geen overleg plaatsgevonden met bijvoorbeeld betrokken docenten. Wel is het format dat de Politieacademie gebruikt voor het maken van kernopgaven gebruikt. Om ervoor te zorgen dat de resultaten toch draagvlak vinden bij docenten en andere betrokkenen binnen het onderwijs, is er gekozen voor implementatie door middel van een workshop/presentatie. Door met deze mensen kennis te delen en van gedachten te wisselen over de mogelijkheden in het onderwijs is het toch mogelijk dat men zich de resultaten 'eigen' maakt en het uiteindelijk ook daadwerkelijk in het onderwijs implementeert.

### 6.3 Aanbevelingen

In deze paragraaf wordt ingegaan op een drietal mogelijke onderwerpen en aandachtspunten voor vervolgonderzoek.

#### *Verbetering van dit onderzoek*

Er is een aantal mogelijkheden om tot betere resultaten van dit onderzoek te komen. Allereerst kunnen er meer mensen geïnterviewd worden. Als nog steeds dezelfde ervaringen naar boven komen, is het nog aannemelijker dat het om een goede afspiegeling van de beroepspraktijk gaat. Belangrijk voor de Politieacademie is dan natuurlijk om voornamelijk meer politiefunctionarissen (korps- of districtschef) te interviewen. De betrouwbaarheid van dit onderzoek zou er door worden vergroot. Dergelijke interviews zijn echter wel tijdrovend. Een andere mogelijkheid is om de kritische beroepssituaties en kernactiviteiten uit dit onderzoek bij een veel grotere groep politiefunctionarissen neer te leggen met de validiteitscheck. Dit kost veel minder tijd en mensen kunnen zelf aangeven in hoeverre hun eigen ervaringen afwijken. Dit kan de validiteit van het onderzoek versterken.

#### *Onderzoek naar crisis- en risicocommunicatie voor het onderwijs*

In dit onderzoek is naar een beperkt deel van crisis- en risicocommunicatie gekeken: de inhoudelijke organisatie van persconferenties. Het kan interessant zijn om tegelijkertijd ook te kijken naar de mate waarin andere aspecten binnen crisis- en risicocommunicatie van belang zijn in de beroepspraktijk en of/hoe deze reeds aan bod komen in het huidige onderwijs. Er kan gedacht worden aan aspecten variërend van het maken van een communicatieplan tot en met communicatie binnen de organisatie ten tijde van een crisis- of risicosituatie. Dit zal echter ook zeer tijdrovend zijn en lastig om allemaal in één onderzoek te omvatten. Een mogelijkheid zou zijn om eerst in algemene gesprekken met de beroepspraktijk tot een aantal belangrijke communicatieaspecten te komen en daar verder een onderzoek op te richten.

#### *Crisis- en risicocommunicatie meenemen in de evaluatie*

In 2006 zal er een evaluatie plaatsvinden van het vernieuwde politieonderwijs. Binnen de Politiekundige Master worden daarnaast ook evaluaties van kernopgaven uitgevoerd. In deze evaluaties zou een aantal vragen opgenomen kunnen worden met betrekking tot crisis- en risicocommunicatie. Zo kan aan studenten/deelnemers gevraagd worden of ze in het huidige onderwijs iets missen op het gebied van crisis- en risicocommunicatie (bijvoorbeeld inhoudelijke organisatie van persconferenties). Deze studenten zijn namelijk ook de beroepspraktijk, omdat ze tijdens hun opleiding ook werken. Ze kunnen dus aangeven wat ze in hun beroepspraktijk nodig hebben wat nu niet aan bod komt in het huidige onderwijs.

Hopelijk zal het competentiegerichte onderwijs (zoals op het gebied van crisis- en risicocommunicatie) er voor zorgen dat de politie opgewassen zal zijn tegen de eisen die de steeds vaker voorkomende crises stellen. Dat is waar het uiteindelijk allemaal om gaat maar slechts de toekomst zal het leren.

## Referenties

- Beljon, P. (2001). *Managing Public Confidence or repositioning propaganda? Looking for strategies in effective governmental communication*. Rotterdam: Faculteit Bedrijfskunde, Erasmus Universiteit Rotterdam.
- De Bie, D. en Mostert, P. (2000). Competentie, over de overbodigheid van een modieus begrip. *Onderzoek van Onderwijs*. Vol. 29, afl. 2, pp. 20-22.
- Bitner, M.J., Booms, B.H. en Mohr, L.A. (1994). Critical service encounters: the employee's viewpoint. *Journal of Marketing*. Vol. 58, afl. 4, pp. 95-106.
- Bland, M. (1998). *Communicating out of a crisis*. Londen: Macmillan Press Ltd.
- Boin, A., 't Hart, P., Stern, E. en Sundelius, B. (2005). *The politics of crisis management: understanding public leadership when it matters most*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Boulogne, G.F. (1996). *Crisiscommunicatie*. Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie.
- Bridges, J.A. en Nelson, R.A. (2000). *Issues management: a relational approach*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Colo (2004). *Tijdens verbouwing geopend. Competentiegerichte kwalificatieprofielen als basis voor dynamisch en uitnodigend beroepsonderwijs*. Zoetermeer: Colo. Online: <http://www.colo.nl>
- Cope, J. en Watts, G. (2000). Learning by doing. *Internal Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*. Vol. 6, afl. 3, pp. 104-124.
- COT (1998). *Crisis: oorzaken, gevolgen, kansen*. Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Dirkse-Hulscher, S.M.J. en van Noort, R.A.M. (1998). *Critical Incidents Methode*. Utrecht: Kessels en Smit, the learning company.
- Expertisecentrum Risico- en Crisiscommunicatie (bezoekt: april 2005). *Website voor het symposium, 'Risico- en Crisiscommunicatie in een informatie- en netwerksamenleving' met informatie over het Expertisecentrum Risico- en Crisiscommunicatie (ERC) en het symposium op donderdag 28 april 2005*. Online: <http://www.pakweg.nl/ERC/>
- Fearn-Banks, K. (2002). *Crisis communications: a casebook approach*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Flanagan, J.C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*. Vol. 51, afl. 4, pp. 327-358.
- Fok (9 april 2005). *Website met nieuwsberichten en achtergronden: 9 april 2005: politie-inzet zorgt voor rust in Graafsewijk*. Online: <http://www.fok.nl>
- Gemeente de Ronde Venen (2004). *Evaluatie dijkverschuiving Wilnis*.
- Groenendijk, J. en Boulogne, G. (1994). *Crisiscommunicatie*. Alphen aan den Rijn: Samsom Bedrijfsinformatie.
- Grotendorst, A., Rondeel, M., van Wijngaarden, P. en van der Zanden, G. (2005). Instellingsportretten: kritische beroepssituaties in beeld. *Onderwijs en Gezondheidszorg*. Vol. 29, afl. 4.
- Gutteling, J. (1999). *Crisiscommunicatie: een kwestie van vertrouwen: een debat*. Alphen aan den Rijn: Samsom.

- Gutteling, J. (2000). Planning, ontwerp en evaluatie van risicocommunicatie. In: Schellens, P.J. et al. (Red.). *Communicatiekundig ontwerpen*. Assen: van Gorcum. Pp. 322-339.
- Hoekstra, H.A. en van Sluijs, E. (2001). *Management van competenties*. Assen: van Gorcum.
- Johnson, J. (1983). Issues Management: what are the issues? *Business Quarterly*. Vol. 48, afl. 3, pp. 22-31.
- Kessels, J.W.M. (1999). Het verwerven van competenties: kennis als bekwaamheid. *Opleiding en Ontwikkeling*. Vol. 12, afl. 1-2, pp. 7-11.
- Klarenbeek, A. (2003). *Crisiscommunicatie bij de overheid*. Utrecht : Faculteit Communicatie en Journalistiek, Hogeschool van Utrecht.
- Leiss, W. (1996). Three phases in the evolution of risk communication practice. *The annals of the American academy of political and social science*. Vol. 545, pp. 85-94.
- LOPCOM (2001). *De Politie spreekt!* Notitie van het Landelijk Overleg Politie Communicatie.
- LSOP Politie Onderwijs- en Kenniscentrum (2002). *Leren in veiligheid*. Apeldoorn: LSOP Politie Onderwijs- en Kenniscentrum.
- Lundgren, R.E. en McMakin, A.H. (1998). *Risk communication*. Ohio: Batelle Press.
- Marra, F.J. (1998). Crisis communication plans: poor predictors of excellent crisis public relations. *Public Relations Review*. Vol. 24, afl. 4, pp. 461-474.
- Ministerie van Defensie (augustus 2004). *Nieuwsarchief augustus 2004. Nieuwsbericht over de duinbrand in Heemskerk*. Online: [http://www.mindef.nl/nieuws/nieuwsberichten/2004\\_augustus.html](http://www.mindef.nl/nieuws/nieuwsberichten/2004_augustus.html)
- Mulder, M. (1998). Het begrip competenties: enkele achtergronden en invullingen. *Opleiding en Ontwikkeling*. Vol. 11, afl. 10, pp. 5-9.
- NRC Handelsblad (bezoekt: juni 2005). *Website van de krant met daarop een dossier over de vuurwerkramp in Enschede*. Online: [http://www.nrc.nl/dossiers/Vuurwerkramp\\_Enschede/index.html](http://www.nrc.nl/dossiers/Vuurwerkramp_Enschede/index.html)
- Nu.nl (8 en 16 april 2005) *Het laatste nieuws lees je het eerst op Nu.nl. Nieuwsberichten over de ongeregelde heden in 's Hertogenbosch en het familiedrama in Hilversum*. Online: <http://www.nu.nl>
- Openbaar Ministerie (27 juni 2003). *Online Persbericht over de cafébrand in Volendam*. Online: <http://www.om.nl/info/nieuws.php?p=pg&id=1339>
- Pol, L.R. en Swankhuisen, C.E. (2004). *Communicatie met burgers*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Politieacademie (2005). *Informatie over de opleidingen die door de Politieacademie worden aangeboden*. Online: <http://www.politieacademie.nl>
- Politieacademie (2005). *Politiekundige Master Studiewijzer*. Apeldoorn: Politieacademie.
- Politieacademie (2005). *PowerPoint presentatie met informatie over de politieacademie*. Apeldoorn: Politieacademie.
- Politieacademie (2005). *Strategisch Leidinggevende Leergang Studiewijzer*. Apeldoorn: Politieacademie.
- Raad voor Openbaar Bestuur (2003). *Politiek en Media*. Den Haag: Raad voor Openbaar Bestuur.
- Roos, I. (2002). Methods of investigating critical incidents. *Journal of Service Research*. Vol. 4, afl. 3, pp. 193-204.

Stam, I., Grotendorst, A. en Prins, J. (2003). Vernieuwing van het Politieonderwijs. *Th&ma*. Vol. 10, afl. 1, pp. 52-58.

Stoof, A. (2005). *Tools for the identification and description of competencies*. Heerlen: Open Universiteit Nederland.

Thijssen, J. (1998). Hindernissen voor competentie management. *Opleiding en Ontwikkeling*. Vol. 11, afl. 10, pp. 17-23.

Toolsema, B. (2003). *Werken met competenties*. Enschede: Universiteit Twente.

Wesselink, R. en Mulder, M. (2004). *Competentiemanagement in overheidsinstellingen*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.

Willemsen-Berendse, B. (1999). Competentieontwikkeling met gedragscriteria als leidraad. *Opleiding en Ontwikkeling*. Vol. 12, afl. 1-2, pp. 29-34.

Zemke, R. en Kramlinger, Th. (1991). De Critical Incidents Methode. *Uit: Behoeftenbepaling – Opleiders in Organisaties/Capita Selecta, afl. 8*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.



## Bijlagen

## Bijlage 1 – Interviewleidraad

De eerste twee open vragen zijn de vragen die als basis dienen van het interview. De vragen die daarbij horen zijn vragen die het vertellen van ervaringen stimuleren. Niet in elk interview komen alle vragen aan bod. Wanneer iemand makkelijk praat, worden minder extra vragen gesteld maar gewoon op de ervaringen ingegaan. Wanneer over een ervaring wordt verteld wordt geprobeerd door te vragen naar de achterliggende dilemma's en vraagstukken en hoe deze zijn opgelost, wat gewenste effecten van de oplossing waren en of men weet of de effecten ook bereikt werden.

Daarnaast zijn er nog enkele overige vragen geformuleerd om een meer compleet beeld te krijgen van de persoon die werd geïnterviewd.

1. Hoe ging het organiseren van een persconferentie in zijn werk? (voorbeelden)
  - a. Beschrijf de totstandkoming van de eerste persconferentie
  - b. Hoeveel persconferenties zijn er georganiseerd?
  - c. Waar gingen de persconferenties over?
  - d. Welke dilemma's kwam u tegen? tot welke afwegingen leidde dit en wat was het resultaat?
  - e. Zijn er moeilijk vragen vanuit de media gekomen waar niet (gelijk) een antwoord kon worden gegeven (bijvoorbeeld de schuldvraag)? Hoe is dit opgelost?
  - f. Waren er verschillende doelen met verschillende persconferenties (informerend, geruststellen, tot actie manen, etc.)? Zijn de doelen bereikt?
  - g. Wat vindt u uw grootste succes met betrekking tot de crisiscommunicatie tijdens deze crisis? Waarom?
  - h. Wat zou u een volgende keer anders doen? Waarom?
  - i. Heeft u tijdens de crisis het idee gehad dat u vaardigheden / informatie / bevoegdheden miste die u hadden kunnen helpen beter de persconferenties te organiseren?
2. Hoe ging het organiseren van de contacten met de media in het algemeen
  - a. Hoe werden de algemene contacten met de media georganiseerd? (specifiek voor de interviews over crises waar geen persconferenties of slechts 1 persconferentie hebben plaatsgevonden).
  - b. Wat vindt u uw grootste succes hier? Waarom?
  - c. Wat zou u een volgende keer anders doen? Waarom?
  - d. Heeft u tijdens de crisis het idee gehad dat u vaardigheden / informatie / bevoegdheden miste die u hadden kunnen helpen beter de contacten met de media te organiseren?
3. Overig
  - a. Heeft u relevante training of eerdere ervaringen gehad met betrekking tot het organiseren van persconferenties tijdens een crisis- of risicosituatie?
  - b. Welke capaciteiten vindt u van belang dat iemand in uw positie moet hebben om op een goede manier deze persconferenties (en andere contacten met de pers) inhoudelijk te organiseren? Kunt u dit aan voorbeelden relateren?

## **Bijlage 2 – Tien domeinen en 42 taakcompetenties**

Door Hoekstra en van Sluijs (2002).

### **Ondernemen**

1. Durf – risico's aangaan om uiteindelijk een bepaald herkenbaar voordeel te behalen;
2. Initiatief – kansen zoeken en daarop actie nemen. Liever op eigen initiatief handelen dan passief afwachten;
3. Onafhankelijkheid – acties ondernemen die meer gebaseerd zijn op eigen overtuigingen dan op een verlangen om anderen een plezier te doen. Een eigen koers varen;
4. Ondernemerschap – signaleren van business mogelijkheden, deze zelf actief beïnvloeden en daarbij verantwoorde risico's durven te nemen;

### **Aanpassen**

5. Aanpassingsvermogen – doelmatig blijven handelen door zichzelf aan te passen aan veranderende omgevingen, taken, verantwoordelijkheden of mensen;
6. Flexibiliteit – wanneer zich problemen of kansen voordoen zonodig de eigen gedragsstijl veranderen om een gesteld doel te bereiken;
7. Stresstolerantie – effectief blijven presteren onder tijdsdruk, bij tegenslag, teleurstelling of tegenspel. Daarbij kalm en in proportie met het belang van de zaak reageren;

### **Organiseren**

8. Voortgang bewaken – effectief bewaken en controleren van de voortgang in eigen werk en dat van anderen, met de beschikbare tijd en middelen; actief instellen en hanteren van daarop gerichte procedures en anticiperen op toekomstige ontwikkelingen;
9. Plannen – op effectieve wijze doelen en prioriteiten bepalen en benodigde acties, tijd en middelen plannen om de gestelde doelen te kunnen bereiken;
10. De voor een plan benodigde mensen en middelen identificeren en verwerven; deze zodanig inzetten dat beoogde resultaten effectief worden bereikt;

### **Presteren**

11. Resultaatgerichtheid – Handelingen en besluiten richten op het daadwerkelijk realiseren van beoogde resultaten;
12. Omgang met details – Tonen aandacht te hebben voor details; langdurig effectief kunnen omgaan met detailinformatie;
13. Vasthoudendheid – Vasthouden aan een gekozen aanpak of opvatting totdat het beoogde doel is bereikt;
14. Kwaliteitsgerichtheid – Hoge eisen stellen aan de kwaliteit van eigen en andermans werk; voortdurend verbeteringen nastreven;
15. Energie – Gedurende een lange periode in hoge mate actief zijn wanneer de functie dat vraagt. Hard werken, uithoudingsvermogen hebben;
16. Ambitie – Gedrag tonen dat er op is gericht carrière te maken en succes te boeken. Investeren in de eigen ontwikkeling om dit te bereiken;

### **Analyseren**

17. Probleemanalyse – Een probleem ontleden in componenten; de herkomst ervan en de interne samenhang beschrijven. Opsporen van mogelijke oorzaken, verzamelen van relevante gegevens;
18. Conceptueel denken – Breder of dieper inzicht verschaffen in problemen of situaties door deze in een meer omvattend kader te plaatsen of door verbanden te leggen met andere informatie;
19. Lerende oriëntatie – Aandacht tonen voor nieuwe informatie, deze in zich opnemen en effectief toepassen;
20. Creativiteit – Met oorspronkelijke oplossingen komen voor problemen die met de functie verband houden. Nieuwe werkwijzen bedenken;

### **Verbreden**

21. Oordeelsvorming – Mogelijke handelwijzen, en de informatie daarover, tegen elkaar afwegen in het licht van relevante criteria; op basis daarvan tot realistische beoordelingen en keuzes komen;

22. Omgevingsbewustzijn – Laten blijken goed geïnformeerd te zijn over maatschappelijke en politieke ontwikkelingen of andere omgevingsfactoren; deze kennis effectief benutten voor de eigen functie of organisatie;
23. Visie ontwikkelen – In hoofdlijnen de richting aangeven waarin de organisatie en haar omgeving zich bewegen; de doelstellingen voor het lange-termijn beleid formuleren;
24. Organiseerbewustzijn – Laten zien te begrijpen hoe een organisatie functioneert; bij acties rekening houden met de gevolgen voor de eigen organisatie en/of de organisatie van de klant;
25. Internationale oriëntatie – Herkennen van de gewoonten en culturele achtergronden van mensen en/of organisaties uit andere landen. Daarvoor gepast begrip tonen en er effectief mee omgaan;

#### **Faciliteren**

26. Klantgerichtheid – Onderzoeken van de wensen en behoeften van de klant en laten zien vanuit dat perspectief te denken en handelen;
27. Coachen – Anderen helpen hun ontwikkelingsmogelijkheden te zien en te specificeren; hen helpen bij het optimaal benutten en versterken van hun competenties, zowel in de functie als in de loopbaan;
28. Samenwerken – Actief bijdragen aan samenwerking voor gemeenschappelijke doelen, ook wanneer dat geen persoonlijk belang dient; daartoe de onderlinge communicatie bevorderen;
29. Luisteren – Belangrijke boodschappen oppikken uit mondelinge communicatie; aandacht en ruimte geven aan gesprekspartners, op reacties ingaan en waar nodig kunnen doorvragen;
30. Sensitiviteit – In het contact laten merken de gevoelens, houding en motivatie van anderen te onderkennen en daarvoor open te staan. De eigen invloed op anderen begrijpen en er rekening mee houden;

#### **Besturen**

31. Besluitvaardigheid – Beslissingen nemen, door acties te gelasten of meningen uit te spreken, ook wanneer zaken onzeker zijn of risico's inhouden;
32. Leiding geven (individueel) – Richting en sturing geven aan een medewerker in het kader van diens taakvervulling. Diens instemming en actie verkrijgen om bepaalde doelen te bereiken;
33. Leiding geven (groep) – Richting en sturing geven aan een groep; samenwerkingsverbanden stimuleren, tot stand brengen en handhaven om een beoogd doel te bereiken;
34. Delegeren – Eigen beslissingsbevoegdheden en verantwoordelijkheden op duidelijke wijze toedelen aan de juiste medewerkers;
35. Visie uitdragen – De richting waarin de organisatie zal gaan en de doelen die worden nagestreefd op een aansprekende wijze overbrengen en er draagvlak voor creëren;

#### **Beïnvloeden**

36. Communiceren – Ideeën en informatie in heldere en correcte taal communiceren, zodanig dat de essentie bij anderen overkomt en wordt begrepen;
37. Optreden – Zichzelf in houding en gedrag zó presenteren dat de eerste indruk bij anderen positief is; deze indruk in bestendig respect of sympathie kunnen omzetten;
38. Overtuigingskracht – Ideeën, standpunten en plannen zó overtuigend bij anderen naar voren brengen dat zij, ook na aanvankelijke twijfels, daarmee instemmen;
39. Sociabiliteit – Vlot en effectief leggen en onderhouden van contacten met anderen ten dienste van het werk; zich gemakkelijk in allerlei gezelschap begeven;

#### **Vertrouwen**

40. Integriteit – Handhaven van sociale en ethische normen in het werk, ook als de verleiding of druk om het minder nauw te nemen groot is. Vertrouwen wekken in eigen professionaliteit en integriteit;
41. Betrouwbaarheid – Nakomen van gemaakte afspraken en de consequenties ervan aanvaarden. Bij in gebreke blijven de gevolgen voor eigen rekening nemen en nadelige gevolgen voor anderen zo goed mogelijk wegnemen;
42. Loyaliteit – Zich voegen naar het beleid en de belangen van de organisatie en de groep waarvan men deel uitmaakt. In dilemma's waar die belangen tegenover andere komen te staan de positie van het eigen onderdeel steunen of althans geen schade toebrengen.

## **Bijlage 3 – Resultaten onderzoeksvraag 1**

### **Crisis- en risicosituaties**

#### Duinbrand in Heemskerk

Gesprek met loco-burgemeester. Maandag 9 augustus 2004 breekt er aan het begin van de avond brand uit in de duinen nabij Wijk aan Zee en Heemskerk. De brandweer schaaft al snel op naar "grote brand" waardoor uit de hele regio voertuigen ter plaatse komen. Tientallen hectare duinen en bossen zijn verbrand. Dinsdag 10 augustus worden er twee Chinooks ingezet als blushelikopter. Deze helikopters storten in twaalf uur tijd meer dan een miljoen liter zeewater boven de duinbrand. Aan het einde van de dag is de brand mede dankzij de Chinooks en een regenbui bedwongen ([http://www.mindef.nl/nieuws/nieuwsberichten/2004\\_augustus.html](http://www.mindef.nl/nieuws/nieuwsberichten/2004_augustus.html), online: 10 juni 2005).

In verband met vakantie is de burgemeester van Heemskerk niet aanwezig. De wethouder die vervangende piket dienst heeft ten tijde van de brand denkt het niet aan te kunnen, en vraagt de loco-burgemeester het over te nemen.

#### Familiedrama Hilversum

Gesprek met districtchef politie van Hilversum. Door een schietpartij in Hilversum zijn zaterdag 16 april vijf doden gevallen, een vader, een moeder en drie kinderen. Volgens de politie gaat het om een familiedrama. De vader heeft zijn vrouw en kinderen met pistoolschoten gedood en daarna de hand aan zichzelf geslagen. De vader van het gezin was politieman bij het Korps Landelijke Politiediensten (KLPD) (<http://www.nu.nl>, online: 16 april 2005).

Vijf minuten nadat de politie ter plaatse was, waren de eerste media er ook. Binnen een uur stonden er overal media met camera's. In eerste instantie was het de persvoorlichter van de politie die vragen van pers beantwoorde.

#### Dijkdoorbraak in Wilnis (gemeente Ronde Venen)

Gesprek met de burgemeester. In een zomer vol droogte en met veel zon, is in de nacht van 25 op 26 augustus 2003 een gedeelte van de (veen)dijk van de bebouwde kom in Wilnis gaan schuiven. Lager gelegen gebieden overstromden. Als gevolg van de dijkverschuiving ontstonden op verschillende plaatsen verzakkingen, die op hun beurt tot lekkende gasleidingen. Woonboten in de ringvaart kwamen scheef te liggen, en alle walaansluitingen (water, gas en elektriciteit) kwamen onder grote spanning te staan. Veel van deze aansluitingen braken spontaan af en er ontstond een bijzonder gevaarlijke situatie (uit: evaluatie dijkverschuiving Wilnis, Gemeente de Ronde Venen, 2004). Nog geen kwartier na de eerste melding (om 2.18u) was de burgemeester in kennis gesteld.

#### Vuurwerkcramp Enschede

Gesprek met de oud-burgemeester. Op 13 mei 2000 veroorzaakte een ontploffing bij S.E. Fireworks de vuurwerkcramp van Enschede. Door de brand en de explosies die daarop volgden kwamen 22 mensen om het leven en werd een woonwijk verwoest. Tot de publicatie van de lijst met vermisten, was de verblijfplaats van 110 mensen onbekend. Binnen een dag na de publicatie slonk het aantal vermisten tot 17, op 25 mei waren er nog drie mensen vermist ([http://www.nrc.nl/dossiers/Vuurwerkcramp\\_Enschede/index.html](http://www.nrc.nl/dossiers/Vuurwerkcramp_Enschede/index.html), online: 1 juli 2005).

#### Cafébrand Volendam

Gesprek met de korpschef. In de nacht van 31 december 2000 op 1 januari 2001 heeft in café De Hemel in Volendam een hevige brand gewoed die hooguit enkele minuten heeft geduurd. Deze brand kostte 14 jongeren het leven, meer dan 100 jongeren raakten zwaargewond, en nog eens ruim 100 raakten lichtgewond (<http://www.om.nl>, 27 juni 2003). De korpschef was ongeveer één uur na de ramp ter plaatse.

#### Ongeregelde heden in de Graafsewijk in 's Hertogenbosch

Gesprek met de plaatsvervangend korpschef. Naar aanleiding van een uitzending op donderdag 7 april 2005 van het SBS-programma Probleemwijken zijn er donderdag en vrijdag ongeregelde heden in Den Bosch ontstaan. De agressie van bewoners van de Graafsewijk richtte zich op het huis van een man die in de uitzending zei dat hij wel eens seks had gehad met zijn stiefdochter. De politie had tevoren al het vermoeden dat er na de uitzending wat zou kunnen gebeuren in de Graafsewijk, aldus de woordvoerder. Daarom had de betreffende man het advies gekregen zijn huis te verlaten. Dat had hij gedaan.

In de Bossche wijk kwam het in december 2000 ook tot ongeregelde heden. Die ontstonden nadat de Bosschenaar Pierre Bouleij door een politiekogel was omgekomen (<http://www.nu.nl>, 8 april 2005).

## **Betrokken partijen**

Bij de organisatie van persconferenties tijdens de verschillende crisis- en risicosituaties zijn over het algemeen de leden van 'de driehoek' betrokken: gemeente, politie, en het Openbaar Ministerie (officier van Justitie). Regelmatig worden ook voorlichters of communicatieadviseurs van gemeente en politie actief betrokken bij de organisatie van de persconferenties. Andere betrokken partijen in het 'commandocentrum' hebben te maken met de aard van de crisis- of risicosituatie: brandweer, het waterschap, GGD, gemeentesecretaris, etc.

## **Organisatie van contacten met de media**

In de opstartfase is er bij de meeste crisis- en risicosituaties sprake geweest van enige improvisatie. In geval van de duinbrand in Heemskerk en de cafébrand in Volendam heeft de politie in het begin de taak van voorlichting op zich genomen. Vooral politiechefs spreken van het niet aanwezig zijn (naar hun weten) van een communicatieplan, hoewel bijvoorbeeld in Hilversum in dat geval de afdeling voorlichting de communicatie met de pers wel weet te regelen.

Na verloop van tijd echter wordt communicatie met de media meer gestructureerd. In enkele gevallen (Wilnis, Enschede) wordt gewerkt met berichtenformulieren of andere methoden om gestructureerd onbeantwoorde vragen van de pers af te handelen. In het geval van de duinbrand in Heemskerk was de voorlichting naar de media juist heel losjes geregeld. Dit was geen probleem omdat het niet om een ernstig incident ging. Contacten met de pers zijn in verschillende situaties gestroomlijnd. In Wilnis mochten de media op vaste tijdstippen de wijk in, in Enschede werd er in het begin om het uur een persconferentie gehouden. Het beantwoorden van de vragen van de pers werd ook gestroomlijnd. In Wilnis was er een verdeling in het geven van antwoord op verschillende soorten vragen onder gemeente, politie en waterschap. In 's Hertogenbosch waren het hele weekend zowel de politie als de gemeente vraagbaak voor de pers, na maandag werden alle vragen doorgespeeld naar de gemeente (op het opsporingsonderdeel na). De aard van een incident lijkt de openheid in informatievoorziening te bepalen. In Wilnis is besloten zoveel mogelijk openheid van zaken te geven, en geen informatie achter te houden. In Hilversum (familiedrama) is besloten in het begin niet openbaar te maken dat het om een hoofdagent en zijn dienstwapen ging.

Al redelijk snel kon de voorlichting in Enschede het tempo waarmee persconferenties werden gehouden en de omvang van de toegestroomde media niet aan. Na enkele dagen werden daarom voorlichters van de Rijksvoorlichtingsdienst naar Enschede gehaald om het werk van de lokale voorlichters over te nemen. In Volendam is een communicatieadviseur van Binnenlandse Zaken binnen gehaald om de gemeente (en de driehoek) bij te staan in de communicatie.

## **Organisatie van persconferenties**

Bij de duinbrand in Heemskerk zijn geen persconferenties georganiseerd. In de andere gevallen is vaak de eerste persconferentie snel in elkaar geïmproviseerd, waar latere persconferenties wel gestructureerd zijn. De eerste persconferentie ging altijd over de huidige stand van zaken: wat is er gebeurd, wat zijn we aan het doen, wat gaan we nog doen.

In Wilnis werden in een beleidsteam schematische afspraken gemaakt, die door de communicatieadviseur met het actiecentrum voorlichting werd doorvertaald naar een perscommuniqué. Aan de hand van dit communiqué werd dan de persconferentie uitgelijnd.

In geval van het familiedrama is een taakverdeling gemaakt voor de persconferentie. De burgemeester zou in zijn deel aandacht besteden aan de zorg voor de nabestaanden, de scholen waar de kinderen op zaten en zou tevens een beroep doen op de media om terughoudend te zijn. De districtschef zou de pers informeren over de vorderingen en waarnemingen in het onderzoek, terwijl het OM indien gewenst informatie zou geven over het strafrechtelijk onderzoek.

In meerder gevallen is verteld dat als uitgangspunt voor persconferenties de vragen die mogelijk gesteld konden worden zijn gebruikt (bijvoorbeeld Wilnis, Enschede, 's Hertogenbosch). Hierop werd dan besloten of en wat voor antwoord er kon worden gegeven.

In geval van Enschede en Volendam zijn er op vaste tijdstippen persconferenties georganiseerd. In Enschede werd in het begin elk uur een persconferentie georganiseerd; na verloop van tijd werd er afgebouwd naar persconferenties om de twee uur, vier uur, etc. Een persconferentie vond altijd plaats om vijf minuten voor het hele uur. In Volendam werden de eerste week elke dag twee persconferenties verzorgd, de tweede week om de dag.

In 's Hertogenbosch hadden de communicatiemedewerkers een belangrijke rol: zij besloten of (nog) een persconferentie nodig was. Er zijn vier persconferenties gehouden: de eerste de ochtend na de uitzending, de tweede de avond voor mogelijke ongeregelheden, de derde na ongeregelheden en de vierde na het weekend, toen alles weer rustig was.

## Kritische beroepssituaties – Duinbrand in Heemskerk

Interview met loco-burgemeester Holbrand van Heemskerk.

### *Meer media dan verwacht*

Activiteit	Vanwege de 'komkommertijd' (geen nieuws, zomervakantie), komt er veel meer pers dan verwacht op de duinbrand af, terwijl er niet echt een plan is op het gebied van voorlichting. De pers wil natuurlijk wel informatie. Informatievoorziening moet alsnog op gang worden gebracht.
Vraagstuk	Hoe voorzie ik de pers van informatie?
Beslissing	In eerste instantie wordt de voorlichting geregeld door de persvoorlichter van de politie. Die zorgt ervoor dat er door alle voorlichters hetzelfde verhaal naar buiten brengen. Later fungeren de persvoorlichters als vangnet voor de vragen van de media; zij hebben het eerste contact met de media. Zij zorgen ervoor dat de media bij de juiste persoon terecht komen voor interviews en dergelijke.
Beoogd effect	Zoveel mogelijk gestructureerd voorzien in de wensen van de media, maar voorkomen dat ze rechtstreeks naar de brandweercommandant of loco-burgemeester toegaan.
Daadwerkelijk effect	Er is eigenlijk nooit een verzoek geweigerd van de media. Wel hebben loco-burgemeester en andere betrokkenen de ruimte gekregen om hun werk te doen.
Competenties	Ervoor zorgen dat de media eerst naar de voorlichters gaan, en niet rechtstreeks naar de loco-burgemeester (of brandweercommandant, etc.), heeft te maken met kunnen delegeren (domein besturen) naar de voorlichters toe. Dat er plotseling veel pers is terwijl er niet echt een communicatieplan is, vergt enige stresstolerantie (domein aanpassen) maar ook creativiteit (domein analyseren) om snel een passende oplossing te verzinnen.

### *Journalisten willen naar de locatie*

Activiteit	Veel fotografen willen (op eigen houtje) het duingebied in gaan om 'mooie plaatjes' te schieten van de duinbrand. Het is niet handig als dit gebeurt, omdat de kans bestaat dat ze ingesloten raken door de brand. Er moet op gereageerd worden.
Vraagstuk	Verbieden we de fotografen het duingebied in te gaan? Dan kunnen ze echter geen foto's maken van de blusactiviteiten en de duinbrand.
Beslissing	Alle journalisten/fotografen worden op één plaats verzameld en vervolgens met de jeep van de loco-burgemeester en een brandweerwagen naar een goede plaats gebracht. Daar kunnen ze foto's nemen van de blushelikopters om vervolgens weer terug te worden gebracht.
Beoogd effect	De fotografen krijgen de foto's die ze willen en gaan niet meer (met gevaar voor eigen leven) het duingebied in.
Daadwerkelijk effect	De media waren tevreden met de oplossing.
Competenties	Een oplossing als deze bedenken voor het feit dat journalisten de duinen in willen om foto's te maken, vereist allereerst de competentie creativiteit (domein analyseren) en ook de competenties binnen het domein aanpassen. Daarnaast heeft het een stukje met het faciliteren naar de media toe te maken, dus competenties als klantgerichtheid en luisteren komen hier ook aan bod.

## Kritische beroepssituaties – Dijkverschuiving in Wilnis

Interview met burgemeester Burgman van de gemeente de Ronde Venen.

### *'Per ongeluk' Radio M op de hoogte gesteld*

Activiteit	Terwijl de burgemeester 's nachts op weg is naar het gemeentehuis in Mijdrecht wil ze in haar auto de ambtenaar rampenbestrijding bellen maar belt per ongeluk Radio M, de rampenzender. Nog niet alle mensen in Wilnis zijn op de hoogte gesteld en de rampenzender weet dus ook nog van niets.
------------	--

Vraagstuk	De rampenzender wel of niet op de hoogte stellen van de dijkverschuiving, nu ze toch aan de telefoon zijn?
Beslissing	De burgemeester heeft aan de rampenzender doorgegeven dat er sprake was van een dijkverschuiving en overstroming in Wilnis. Op die manier kunnen mensen in Wilnis die naar de radio aan het luisteren zijn ook nog op de hoogte worden gebracht.
Beoogd effect	De mensen in Wilnis te bereiken die wellicht nog naar de radio aan het luisteren waren (veel kabels waren afgebroken, maar radio is ook via de ether te ontvangen).
Daadwerkelijk effect	Er zijn mensen in Wilnis bereikt, maar ook heeft Radio M het bericht op de telex van het ANP gezet, waardoor al heel snel alle media op de hoogte waren. Daarnaast waren sommige inwoners niet blij dat de media eerder op de hoogte waren dan zijzelf, al konden ze later wel begrijpen dat tegenwoordig (met internet, mobiele telefonie etc.) dat toch al onmogelijk is.
Competenties	In deze situatie zijn competenties van belang die te maken hebben met snel overwegingen maken en daaruit beslissingen destilleren. In termen van competenties gaat het dan sowieso om competenties binnen het domein 'aanpassen', aangezien het van belang is adequaat te reageren op de situatie en zich zo aan te passen dat er doelmatig/effectief wordt gepresteerd. Ook de competenties besluitvaardigheid (domein besturen) en durf (domein ondernemen) zijn in deze situatie belangrijk, omdat het gaat om in mum van tijd de situatie in te schatten en een beslissing te nemen over de te ondernemen acties, ook al is het niet zeker of het goed uit gaat pakken.

#### *Verzoek om informatie door pers*

Activiteit	Wilnis ligt niet ver van Hilversum, en aangezien Radio M het bericht op de telex had gezet wordt het actiecentrum voorlichting vanaf half vijf 's ochtends platgebeld door de media. Media is ook snel aanwezig in Wilnis. Communicatie met de media moet op touw worden gezet.
Vraagstuk	Hoe voorzien we de media van informatie?
Beslissing	Allereerst wordt de aanwezige pers door een politievoorlichter voorzien van eerste informatie op een parkeerplaats. Dit zorgt voor ademruimte voor de organisatie van een persconferentie. Met betrekking tot persvoorlichting vonden de volgende beslissingen plaats: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Besloten is om zeven uur 's ochtends een eerste persconferentie te houden, ook al is er praktisch geen tijd voor voorbereiding. Er moet geïmproviseerd worden.</li> <li>2. Er wordt onderscheid gemaakt tussen lokale en landelijke pers. De lokale pers (in het bijzonder de rampenzender Radio M) wordt vaker en specifiek geïnformeerd met informatie voor de inwoners van Wilnis. De landelijke pers krijgt meer algemene informatie.</li> <li>3. In de eerste persconferentie wordt verteld wat de hulpdiensten aan het doen zijn, en werd uitgelegd dat er twee uur later een volgende persconferentie zou zijn.</li> </ol>
Beoogd effect	Voldoen aan de informatiebehoefte van de pers, alsmede verschillende doelgroepen bedienen van de gewenste informatie.
Daadwerkelijk effect	<i>Niet over gesproken.</i>
Competenties	1. Het besluiten om toch een eerste persconferentie te houden, terwijl er niet echt tijd is voor een goede organisatie ervan, vraagt om een aantal competenties. Het vereist lef om een persconferentie te organiseren terwijl deze praktisch geïmproviseerd moet worden (de competentie durf binnen het domein ondernemen). Ook de competenties oordeelsvorming en omgevingsbewustzijn ten opzichte van wat de media en de burgers willen (domein verbreden) zijn nodig, omdat moet worden vastgesteld of het daadwerkelijk nodig is om een persconferentie te beleggen. Ook de competenties binnen het domein faciliteren (zoals klantgerichtheid en luisteren) komen aan bod omdat besloten is een persconferentie te houden om hiermee aan de



	<p>informatiebehoefte die bestond te voldoen.</p> <p>2. Onderscheid maken tussen landelijke en lokale pers, en daarmee tussen verschillende doelgroepen heeft betrekking op allereerst competenties in het domein faciliteren (klantgerichtheid, sensitiviteit). Daarnaast is men zich bewust van wat de omgeving, de doelgroepen nodig hebben (domein verbreden, competentie omgevingsbewustzijn).</p> <p>3. In de eerste persconferentie is gesteld dat er twee uur later een nieuwe persconferentie zou zijn. Vaststellen dat dit in een persconferentie verteld moet worden, vereist verschillende vaardigheden. Allereerst binnen het domein ondernemen, omdat zelf wordt aangegeven hoe 'het spel gespeeld wordt' (competenties onafhankelijkheid en initiatief). Daarnaast is er sprake van organisatorische competenties zoals plannen.</p>
--	---

#### *Schuldvraag*

Activiteit	Al snel vragen de media wie er verantwoordelijk is voor de dijkverschuiving en alle gevolgen. Is de schuldige het hoogheemraadschap of de gemeente? Ondertussen moet gemeente met het hoogheemraadschap (en anderen) samenwerken in de beheersing van de crisis dat nog in volle gang is.
Vraagstuk	Gaan we in dit stadium van de crisis in op dergelijke vragen? Dit komt ook de samenwerking van gemeente en hoogheemraadschap niet ten goede.
Beslissing	Tot de crisis achter de rug is en de oorzaak geëvalueerd gaat worden wordt er 'tot nadere orde' niet op de vraag ingegaan.
Beoogd effect	De media zover krijgen dat ze niet op de vraag doorgaan, opdat er goed samengewerkt kan worden de crisis te bedwingen.
Daadwerkelijk effect	De media hielden zich aan de vraag er niet weer op in te gaan.
Competenties	Competenties die nodig zijn om in een dergelijke situatie de schuldvraag in de spreekwoordelijke ijskast te plaatsen hebben te maken met besluitvaardigheid (domein besturen), zich onafhankelijk opstellen tegenover de media (domein ondernemen) en uiteindelijk ook zich niet door druk te laten beïnvloeden, oftewel stresstolerant te zijn (domein aanpassen).

#### *Steeds meer technische vragen*

Activiteit	Na de eerste twee persconferenties, komen er steeds meer vragen naar technische achtergronden van de dijkverschuiving, waar technische instanties en het hoogheemraadschap antwoord op moeten geven. Dit zorgt ervoor dat grotere delen van de persconferenties daarover gaan.
Vraagstuk	Hoe gaan we om met deze vraag naar technische informatie op zo'n manier dat het van partijen die niet over deze achtergronden gaan (zoals de burgemeester) niet extra tijd kost?
Beslissing	De persconferenties blijven gaan over wat politie, brandweer en gemeente doen. Na de persconferentie is er de mogelijkheid voor vragen over technische aspecten, maar kan bijvoorbeeld de burgemeester weer weg.
Beoogd effect	De media de gewenste informatie geven, zonder dat het teveel tijd vraagt van bijvoorbeeld de burgemeester.
Daadwerkelijk effect	Persconferenties werden steeds korter, de 'nazit' steeds langer.
Competenties	Het veranderen van de organisatie van persconferenties naar een steeds langere 'technische' nazit, vereist natuurlijk voornamelijk organisatorische bekwaamheden. Binnen het domein organiseren gaat het in dit geval om de benodigde mensen te kunnen inzetten tijdens zo'n technische nazit; deze mensen beschikbaar maken met hun informatie voor de media. Dit houdt tegelijk in dat werk gedelegeerd moet worden (domein besturen), zodat er voor de burgemeester zelf tijd vrij wordt gemaakt voor andere zaken. Het veranderen van de opzet van de persconferenties laat ook zien dat er wordt gelet op wat de media wil. Er is dus ook sprake van klantgerichtheid (domein faciliteren).

**Kritische beroepssituaties – Familiedrama in Hilversum en vuurwerkcramp Enschede**  
 Interview met districtschef Crijns van politie Gooi en Vechtstreek, district Hilversum.

*Afstemmen voorlichting in het begin*

Activiteit	De pers is heel snel ter plaatse nadat het familiedrama bekend wordt. Ze vragen constant om informatie en de persvoorlichter van de politie vraagt zich af wat ze aan de media kan vertellen.
Vraagstuk	Wat kan en wil ik vertellen terwijl het onderzoek loopt en nog niet alle nabestaanden op de hoogte zijn gesteld? Kan ik bijvoorbeeld vertellen dat de vader een hoofdagent bij de KLPD was?
Beslissing	Terughoudend in de voorlichting zijn, vanwege de verschillende prioriteiten (onderzoeksbelang, nabestaanden, collega's van de overledenen, en dan pas media). Daarom niet gelijk vertellen dat het om een agent gaat.
Beoogd effect	De politie krijgt de tijd om rustig het onderzoek uit te voeren en de nabestaanden persoonlijke op de hoogte te brengen. De media komen er uiteindelijk toch wel achter, maar er is tijd gewonnen.
Daadwerkelijk effect	De nabestaanden hebben van de politie en niet uit de media vernomen wat er was gebeurd.
Competenties	Het besluiten om terughoudend te zijn in de voorlichting en bepaalde informatie niet te verschaffen aan de media, vergt de aanwezigheid van een aantal competenties. Allereerst vraagt het om een zekere mate van onafhankelijkheid (domein ondernemen) om niet in te gaan op de druk van de media. Om een goede keuze te kunnen maken over welke informatie wordt verschaft is het belangrijk dat men over integriteit (domein vertrouwen) en besluitvaardigheid (domein besturen) beschikt.

*Druk vanuit media om persconferentie*

Activiteit	De pers oefent veel druk uit om een persconferentie te krijgen over het familiedrama. Ze brengen zelfs naar buiten dat er om zes uur een persconferentie zou komen, terwijl dit nog helemaal niet was besloten. Om mensen niet te laten denken dat de overheid het niet serieus neemt, moet er dus wel een persconferentie komen.
Vraagstuk	De media wil een persconferentie, hoewel er vanuit de politie niet veel nieuws te vertellen is. Echter, als we geen persconferentie houden kan de media denken dat we het familiedrama niet serieus nemen. Ook kunnen we onrust in de buurt verminderen door een persconferentie en onwaarheden in de media rechtzetten en de media te vragen terughoudend te zijn.
Beslissing	Een eenmalige persconferentie, met daarbij de burgemeester, politie en het OM aanwezig.
Beoogd effect	Door informatie te geven – openheid van zaken – rust terug te brengen in de buurt, onjuiste berichten rechtzetten, terughoudendheid van de media, ingetogen en betrokken overkomen om respect te tonen aan de nabestaanden.
Daadwerkelijk effect	Op een enkele krant na werden onjuiste berichten niet meer getoond, de media toonden zich enigszins terughoudend ten opzichte van de media, de nabestaanden toonden zich tevreden met de houding van de districtschef (ingetogen) tijdens de persconferentie.
Competenties	Hoewel aanvankelijk men niet van plan was een persconferentie te beleggen, is er toch gereageerd op de vraag hiernaar vanuit de media en de maatschappij. Dit houdt in dat er klantgericht wordt gewerkt (domein faciliteren), en dat men zich aanpast aan de situatie en dus toch een persconferentie belegt (domein aanpassen). Verder zijn er daadwerkelijke organisatorische competenties nodig, zoals het plannen (wat zijn de prioriteiten) van de persconferentie en de benodigde partijen voor een persconferentie identificeren en inschakelen. Respectvol over willen komen naar de nabestaanden toe, duidt op competenties binnen het domein vertrouwen: integriteit, betrouwbaarheid en loyaliteit.

### Tegenstrijdige belangen m.b.t. persconferentie

Activiteit	Er is besloten om een persconferentie te organiseren. De officier van Justitie wilde zo min mogelijk informatie verschaffen, vanwege het justitiële en onderzoeksbelang. De politie en gemeente willen juist informatie verschaffen, om de rust in de omgeving terug te brengen. Er moet overeenstemming worden bereikt over de naar buiten te brengen boodschap.
Vraagstuk	Is het nog in het belang van het onderzoek achter te houden dat het om een dienstwapen gaat? Voor de politie is dit niet meer relevant voor het onderzoek, plus dat ze vermoeden dat de media het toch allang weet. Justitie wil dit eigenlijk liever nog niet kwijt.
Beslissing	Er is besloten naar buiten te brengen, dat het om een dienstwapen gaat.
Beoogd effect	Transparant communiceren over wat je kwijt wil en kwijt kan (als je een persconferentie houdt moet je wel iets te melden hebben).
Daadwerkelijk effect	<i>Niet over gesproken.</i>
Competenties	Om het potentiële conflict op te lossen (verschillende partijen willen verschillende dingen) zijn er een aantal competenties nodig geweest. Binnen het domein faciliteren gaat het dan om de competenties samenwerken en luisteren, men organiseert de persconferenties immers met elkaar. Competenties als communiceren en overtuigingskracht (domein beïnvloeden) zijn noodzakelijk om de eigen punten naar voren te kunnen brengen. Daarnaast is de competentie integriteit (domein vertrouwen) in dit geval belangrijk; wat kan men vanuit zijn organisatorische normen en waarden wel of niet vertellen aan de media.

### Geen vervolg persconferenties

Activiteit	De media willen graag informatie. Het gaat echter om een familiedrama en daarom is het onverstandig om nog langer persconferenties te houden. Op die manier blijft het namelijk 'groot' nieuws.
Vraagstuk	Voorzien we de pers nog langer van informatie? Zo ja, hoe?
Beslissing	De eerste persconferentie was nodig om onrust weg te nemen, hierna gaan we alleen nog persberichten uitgegeven om pers te informeren.
Beoogd effect	Een familiedrama is een drama voor een familie. Het mag dan een dag voorpaginanieuws zijn, daarna moet het 'klein' nieuws worden.
Daadwerkelijk effect	<i>Niet over gesproken</i>
Competenties	Door aan te geven dat de betrokken familie de rust moet krijgen om dit drama binnen eigen kring te verwerken, wordt sensitiviteit (domein faciliteren) getoond. Er wordt rekening gehouden met de gevoelens van de betrokkenen. Ook is duidelijk dat wanneer er meer persconferenties gehouden zouden worden, dit tot gevolg zal hebben dat er langer aandacht aan dit drama besteed zal worden, wat niet de bedoeling is. In zekere zin is de politie er dus van op de hoogte geweest wat de invloed zou zijn van meer persconferenties (van hun gedrag). Deze beslissing maken en uitdragen toont twee competenties binnen het domein besturen: besluitvaardigheid en het uitdragen van een visie (ons beleid is om zo min mogelijk uitingen in de pers hierover te doen). Tenslotte is er nog sprake van de competentie integriteit (domein vertrouwen), door vanuit de normen en waarden te besluiten dat dit niet lang een publieke gebeurtenis moet zijn.

### Ervaringen Enschede

#### Plotselinge persconferentie

Activiteit	De districtchef wordt door burgemeester Mans gevraagd aan hem wat uit te leggen over het onderzoek naar de vermisten. Na de uitleg vraagt de burgemeester: "Wilt u dat ook aan een paar heren van de pers vertellen?" Hierop wordt Jan Crijns een kamer in geleid waar er een persconferentie bleek te starten en hij terplekke deel kon nemen.
Vraagstuk	Geen voorbereidingstijd, hoe pak je dat aan?

Beslissing	Terwijl burgemeester Mans de persconferentie inleidt (in een minuut of drie), werkt de districtschef op een stukje papier in steekwoorden zijn verhaal uit. Dit is praktisch hetzelfde verhaal als hij net aan de burgemeester vertelde.
Beoogd effect	Een helder gestructureerd verhaal vertellen waarin wordt overgebracht wat belangrijk is en wat men wilt communiceren.
Daadwerkelijk effect	De pers leek tevreden te zijn met de informatie die de districtschef naar voren bracht in de persconferentie.
Competenties	Plotseling terechtkomen in een persconferentie en hier goed op reageren heeft allereerst te maken met competenties binnen het domein aanpassen (aanpassingsvermogen, flexibiliteit, stresstolerantie). Verder is het van belang goed op een rijtje te hebben welke informatie verteld moet gaan worden. Competenties op het analytische vlak, zoals conceptueel denken kunnen hier belangrijk zijn. Het optreden tijdens de persconferentie zelf tenslotte, spreekt vooral competenties aan op het gebied van het domein beïnvloeden: communiceren, optreden en overtuigingskracht.

### **Kritische beroepssituaties – Vuurwerkcramp Enschede**

Interview met oud-burgemeester Mans van Enschede.

#### *Woordvoering constant door één persoon*

Activiteit	Bij de vuurwerkcramp waren veel partijen betrokken. Het is mogelijk in een dergelijke situatie dat elke partij zijn eigen woordvoerder in zet, of zelf het woord gaat voeren. De burgemeester heeft ervoor gekozen om (zoveel mogelijk) de enige te zijn die naar buiten trad in de media.
Vraagstuk	Voert alleen de burgemeester het woord, of ook wethouders, en mogen politie en brandweer uit eigen beweging reacties geven?
Beslissing	De burgemeester besluit (of loco-burgemeester wanneer die het overnam) de voornaamste woordvoering te verzorgen. Politie en brandweer reageren tijdens een persconferenties als de burgemeester dit hen vraagt.
Beoogd effect	Woordvoering door één persoon informatie voorkomt tegenstrijdige verklaringen (van verschillende personen). Dit voorkomt verwarring, geruchtevorming, chaos en paniek.
Daadwerkelijk effect	Volgens burgemeester Mans is er een hoop geruchtevorming voorkomen door 'met één mond' te spreken.
Competenties	Het lijkt erop dat voornamelijk competenties binnen twee domeinen hier van belang zijn. Allereerst gaat het om competenties die te maken hebben met besturen. Burgemeester Mans toonde besluitvaardigheid door aan te geven dat hij de voornaamste woordvoerder zou zijn, en gaf leiding door de touwtjes in handen te houden bij de persconferenties. Binnen het domein beïnvloeden vallen competenties die het doel van deze beslissing weergeven. Door met één stem te communiceren is er sprake van de competenties communicatie, optreden en overtuigingskracht. Boodschappen worden helder en door één persoon gebracht, waardoor informatie makkelijker over te brengen is. Tenslotte lijkt er ook nog sprake te zijn van de competentie onafhankelijkheid (domein ondernemen). Hoewel enkele wethouders de burgemeester ervan verdachten egoïstisch te zijn en alle cameratijd voor zichzelf te willen hebben (in plaats van de achterliggende gedachte ervan te zien), trok de burgemeester toch zijn eigen plan.

#### *Afhandelen onbeantwoorde vragen*

Activiteit	Tijdens persconferenties (en op andere momenten) komen er vragen van de pers die niet direct beantwoord kunnen worden. Er moet besloten worden hoe met deze vragen omgegaan wordt.
Vraagstuk	Hoe handelen we deze vragen af, wat doen we ermee?
Beslissing	De vragen worden teruggekoppeld naar de crisisstaf; er wordt vastgesteld wanneer er een antwoord moet zijn. Indien wordt besloten dat er een dag later een antwoord moet zijn, moet degene die de vraag heeft gesteld ook daadwerkelijk de volgende dag antwoord hebben gekregen.
Beoogd effect	Informatie verschaffen, journalisten aan je binden, ervoor zorgen dat ze niet

	zelf op zoek gingen naar de informatie, betrouwbaar overkomen.
Daadwerkelijk effect	Journalisten zijn (vooral in het begin) niet ergens anders op zoek gegaan naar informatie, ze bleven als het ware 'dicht in de buurt' van de burgemeester, die elk uur persconferenties gaf en de voorlichters die de onbeantwoorde vragen afhandelden.
Competenties	Het behandelen van onbeantwoorde vragen door de crisisstaf en mensen daadwerkelijk een antwoord geven binnen de daarvoor vastgestelde tijd kan gezien worden als de competentie resultaatgerichtheid binnen het domein presteren. Het werk dat hier voor de pers werd verricht duidt tevens op competenties binnen het domein faciliteren. Competenties als klantgerichtheid en samenwerken lijken hier belangrijk te zijn. Ten derde werd er een vertrouwensband opgebouwd met de pers en liet de burgemeester en zijn staf zien loyaal te zijn aan de pers. Dit zijn competenties die binnen het domein vertrouwen vallen.

#### *Afhandelen schuldvraag*

Activiteit	De crisis is nog in volle gang, het is de eerste avond en de schuldvraag wordt gesteld tijdens een persconferentie: "wanneer treedt u af?". De pers wil een antwoord.
Vraagstuk	Hoe reageer ik ter plekke? Moeten we in dit stadium ingaan op de schuldvraag en daarbij horende vragen (inspectie, etc.)?
Beslissing	De burgemeester vindt de vraag "wanneer treedt u af?" ongepast, hij heeft wel wat beters te doen zoals de ramp onder controle krijgen. Verder besluit hij zich niet bezig te houden met de schuldvraag en al zijn acties voornamelijk te richten op de ramp, de zorg voor de slachtoffers etc. Al het andere kan wachten tot later. Zo worden ook de persconferenties alleen maar gericht op de huidige stand van zaken, en wordt er niet nog een aparte persconferentie georganiseerd om uitleg te geven over de inspecties bij SE Fireworks. Verder is de schuldvraag afgewimpeld en heeft de burgemeester het alleen over de verantwoordelijkheidsvraag gehad.
Beoogd effect	De pers en anderen moeten ophouden met de schuldvraag totdat de ramp voorbij was.
Daadwerkelijk effect	Men hield zich eraan, pas een tijd later laaide de discussie over wie er schuldig/verantwoordelijk was voor de vuurwerkcramp weer op.
Competenties	Ook hier komt de competentie onafhankelijkheid (domein ondernemen) weer naar voren. De pers wilde weten of burgemeester Mans zou aftreden of wie er anders schuldig was. Burgemeester Mans negeerde dit en hield zich bezig met de daadwerkelijke ramp die bezig was. De schuldvraag werd door hem naar later verplaatst. Deze houding kan ook bereikt worden door competenties binnen het domein besturen. Besluitvaardigheid door de mening te uiten dat de schuldvraag op dat moment irrelevant was en daarmee de visie uit te dragen dat op dat moment bijvoorbeeld voor de slachtoffers moest worden gezorgd zorgde ervoor dat de schuldvraag niet meer naar voren werd gebracht tot een later tijdstip. Door duidelijk te maken dat burgemeester Mans er niet over peinsde om af te treden omdat werk te doen had om deze crisis te beheersen, toonde ook de loyaliteit van de burgemeester aan zijn stad. Dit laat competenties binnen het domein vertrouwen (integriteit, betrouwbaarheid, loyaliteit) zien.

#### *Naar buiten brengen dodenaantal*

Activiteit	Het is duidelijk dat er bij de vuurwerkcramp doden zijn gevallen. Ook zijn velen nog vermist. Mensen willen natuurlijk zo snel mogelijk weten hoeveel slachtoffers er zijn gevallen. In een persconferentie kan een voorlopig dodenaantal naar buiten gebracht worden.
Vraagstuk	Hoewel er een lijst met honderden vermisten is, geloven politie, brandweer en GGD los van elkaar dat het waarschijnlijk om ongeveer 20 doden gaat. Breng je dit naar buiten als het er ook veel meer kunnen zijn?
Beslissing	Aangezien betrokken partijen los van elkaar het getal 20 noemen, wordt dit als dodenaantal naar buiten gebracht. Mensen willen nu eenmaal snel

	weten om hoeveel doden het gaat, en je kunt dan maar beter eerlijk zijn, zodat paniek/chaos kan worden voorkomen.
Beoogd effect	Eerlijk zijn naar de media en de bevolking, informatie verschaffen als het kan. Dit met als doel rust te brengen en geruchten te voorkomen.
Daadwerkelijk effect	Zoals ook uit het volgende stuk zal blijken, geloofde men niet dat het om slechts 20 doden zou gaan. Dit leidde tot verwarring, geruchten en woede.
Competenties	Naar buiten brengen dat er 20 doden zouden zijn terwijl er nog vele honderden mensen vermist worden vergt durf en ook onafhankelijkheid ten opzichte van bijvoorbeeld media die anders beweren. Deze competenties vallen binnen het domein ondernemen. De reden waarom de burgemeester al een dodenaantal naar buiten wilde brengen, was om tegemoet te komen aan de wensen van de bevolking. Hier kunnen competenties in gevonden worden als klantgerichtheid (domein faciliteren) of loyaliteit aan de bevolking (domein vertrouwen).

#### *Reacties op het naar buiten brengen dodenaantal*

Activiteit	Vanuit de media komen geluiden dat het dodenaantal veel hoger ligt dan 20. Allereerst vanwege het hoge vermistenaantal, maar ook omdat een journalist 80 lijkwagens heeft geteld.
Vraagstuk	Hoe ga je met deze geruchten uit de media om? Hoe reageer je hierop in een volgende persconferentie?
Beslissing	Allereerst wordt zo snel mogelijk uitgelegd dat de 80 lijkwagens niet betekenen dat er 80 lijken waren, maar dat er 80 menselijke delen van zijn gevonden die allemaal met een lijkwagen zijn weggebracht. De burgemeester verordonneert ook om in het vervolg bestelbusjes in plaats van lijkwagens te gebruiken. Daarnaast besluit hij dat er niet meer in persconferenties over het dodenaantal wordt gesproken totdat er duidelijkheid is.
Beoogd effect	Onwaarheden rechtzetten. Geen mogelijk onjuiste informatie verschaffen. Rust terugbrengen onder de bevolking.
Daadwerkelijk effect	<i>Niet over gesproken.</i>
Competenties	Burgemeester Mans leek enorm geschrokken door de reacties op het dodenaantal dat hij naar buiten had gebracht. Dat hij ermee aan de slag ging ("hoe komt de journalist bij het getal 80?") en uiteindelijk zelfs besloot voorlopig geen mededelingen te doen over het dodenaantal duidt op een aantal competenties. Allereerst gaat het om competenties binnen het domein aanpassen (aanpassingsvermogen, flexibiliteit, stresstolerantie): de burgemeester paste zijn gedrag aan om een oplossing te vinden en geruchten uit de wereld te helpen. Het aanpassen van gedrag valt ook onder besluitvaardigheid, een competentie binnen het domein besturen. Dat de burgemeester gevoelig was voor de reacties vanuit de bevolking en de media kunnen vallen onder het domein faciliteren (bijvoorbeeld de competentie sensitiviteit, open staan voor anderen), maar ook onder het domein verbreden. Denk dan aan competenties als oordeelsvorming en omgevingsbewustzijn.

#### *Extra aandacht voor lokale pers*

Activiteit	Behalve lokale pers, is ook veel nationale en internationale pers op de vuurwerkcramp afgekomen. De lokale pers bleek op een dag letterlijk achteraan te staan bij persconferenties. Aangezien de lokale pers heel belangrijk is moet er actie ondernomen worden.
Vraagstuk	Hoe zorgen we ervoor dat de lokale pers niet meer verdrongen wordt?
Beslissing	Allemaal leuk en aardig dat de pers uit Engeland of Finland willen weten wat er is gebeurd, het gaat natuurlijk ook om Enschede (en omgeving) zelf. Daarom wordt besloten om de lokale pers extra aandacht te geven door er aparte persconferenties voor te organiseren.
Beoogd effect	Ervoor zorgen dat ook de lokale pers de informatie krijgt die ze willen, zodat

	de bevolking van Enschede goed geïnformeerd is.
Daadwerkelijk effect	<i>Niet over gesproken, burgemeester Mans leek wel tevreden met deze oplossing.</i>
Competenties	Het is een stukje omgevingsbewustzijn (domein verbreden) dat de burgemeester doorkreeg dat de lokale pers verdrongen werd. Daadwerkelijk actie ondernemen kan zowel vallen in het domein ondernemen (ondernemerschap) als in het domein besturen (besluitvaardigheid). Daarnaast is er sprake van en stukje loyaliteit (domein vertrouwen) naar de lokale pers toe dat ze vervolgens eigen persconferenties kregen.

### Kritische beroepssituaties – Cafébrand Volendam

Interview met korpschef Huijser van Reenen van politie Zaanstreek-Waterland.

#### *Veel vragen vanuit media*

Activiteit	De cafébrand vond midden in de nacht plaats. Al snel hadden de media veel vragen. Er moet snel een informatiestroom op gang komen.
Vraagstuk	Er zijn veel mensen die gelijk al willen weten hoeveel slachtoffers er zijn, etc. Hoe geef je hier een antwoord op?
Beslissing	Er wordt midden in de nacht al een eerste persconferentie georganiseerd, die geïmproviseerd wordt (nauwelijks voorbereiding).
Beoogd effect	Het tonen van betrokkenheid; zorg voor de slachtoffers. Maar ook reageren op de vele vragen die gesteld worden door de stand van zaken op het moment door te geven (aantal slachtoffers, etc.).
Daadwerkelijk effect	<i>Volgens korpschef Huijser van Reenen is het lastig te zeggen of iets effect heeft gehad. Hij weet namelijk niet hoe iets zou zijn gegaan als hij het anders zou hebben aangepakt.</i>
Competenties	Door de politie is de competentie initiatief (domein ondernemen) getoond met betrekking tot de voorlichting in het begin, en ook door te besluiten 's nachts al de eerste persconferentie te organiseren (ook al betekende dit dat deze geïmproviseerd moest worden). Hiermee werd tegemoet gekomen aan de vele vragen die er op de politie af waren gekomen. In zekere zin is er daarom ook sprake van het faciliteren van informatieverspreiding, meer specifiek klantgerichtheid vanuit de politie. Eén van de doelen van de persconferentie was het tonen van betrokkenheid. Dit kan gezien worden als een competentie binnen het domein van vertrouwen (loyaliteit aan de gemeenschap laten zien).

#### *Informatieverstrekking over schuldvraag*

Activiteit	De pers komt met de schuldvraag. Al eerder is beloofd dat op vrijdag een persconferentie daaraan besteed zal worden, maar het lijkt volgens de korpschef op dat dit niet bevredigend zal zijn. Reden is dat de gemeente waarschijnlijk medeverantwoordelijk is voor de ontstane situatie in het cafe en alle gevolgen van dien. De burgemeester lijkt dit (nog) niet te willen communiceren naar de media toe.
Vraagstuk	Vanuit justitieel (strafrechtelijk) oogpunt wordt het nodig gevonden de resultaten van het rechercheonderzoek (verantwoordelijkheid gemeente) naar buiten te brengen, maar de burgemeester wil dit (nog) niet. Brengt de driehoek dit toch naar buiten of wordt nog gewacht?
Beslissing	De hoofdofficier van Justitie besluit al op donderdag in een persconferentie over het rechercheonderzoek de conclusies te communiceren. De burgemeester heeft besloten niet bij deze persconferentie aanwezig te zijn, omdat hij het niet met de conclusies eens is.
Beoogd effect	De media een eerlijk antwoord geven met betrekking tot de schuldvraag.
Daadwerkelijk effect	Tijdelijk uiteenvallen van 'de driehoek', doordat de burgemeester weigert aanwezig te zijn bij de persconferentie.
Competenties	In deze situatie is door de hoofdofficier van Justitie (en in zekere zin ook door de korpschef) een moeilijke beslissing genomen over het communiceren van mogelijke medeverantwoordelijkheid van de gemeente. Bij het maken van deze beslissing is allereerst sprake geweest van het

	<p>afwegen van criteria om zo vast te stellen of dit gecommuniceerd kon gaan worden. Dit kan gezien worden als de competentie oordeelsvorming (binnen het domein verbreden). Ook is er hier sprake van competenties binnen het domein ondernemen. Het vergt namelijk durf en onafhankelijkheid om als 'lid' van de driehoek (politie, gemeente, justitie) te besluiten tegen de wil van een ander te handelen omdat je functie dit van je vraagt. Een derde domein waar mogelijk belangrijke competenties liggen is beïnvloeden. Het al dan niet kunnen overtuigen van de burgemeester om toch deel te nemen aan deze persconferentie kan verschil maken (overtuigingskracht).</p> <p>Tenslotte kunnen competenties die te maken hebben met het gevoelig zijn voor de relaties binnen de driehoek van belang zijn. Competenties als sensitiviteit en samenwerken (domein faciliteren) of loyaliteit (domein vertrouwen) kunnen een belangrijke rol spelen.</p>
--	--

#### *Loyaliteit binnen driehoek*

Activiteit	De Hoofdofficier besluit een persconferentie op donderdag te beleggen waarin hij de medeverantwoordelijkheid van de gemeente communiceert, de conclusies uit het rechercheonderzoek. De burgemeester wil dit niet.
Vraagstuk	Justitie en gemeente zijn onderdeel van de 'driehoek'. Beide kunnen als 'baas' worden beschouwd voor de politie. In zekere zin gaat het hier om: aan wie ben je loyaal als korpschef? Neem je deel aan de persconferentie?
Beslissing	De korpschef is het niet eens met de burgemeester die nog steeds niet gelooft dat de gemeente misschien medeverantwoordelijk was. Hij besluit dat de conclusies gecommuniceerd moesten worden in de persconferentie. Hij is wel nog steeds loyaal aan de burgemeester en zit de volgende dag bij een persconferentie gewoon weer naast hem.
Beoogd effect	De waarheid communiceren maar wel loyaal zijn aan beide overige leden van de driehoek.
Daadwerkelijk effect	<i>Niet over gesproken</i>
Competenties	Net als bovenstaande ervaring zijn ook hier de competenties onafhankelijkheid (domein ondernemen) en loyaliteit (domein vertrouwen) van belang. Daarnaast kan hier ook gesproken worden van vasthoudendheid aan een gekozen opvatting (domein presteren).

#### *Voorkomen van interviews na persconferenties*

Activiteit	Na afloop van persconferenties is er elke keer veel pers die voor de eigen camera nog een keer een antwoord of quote willen hebben van de leden van de 'driehoek'..
Vraagstuk	Geef je hieraan toe of niet?
Beslissing	Alle beschikbare informatie wordt al in de persconferentie gegeven, dus het zou tijdverspilling zijn om mee te doen aan extra interviews na afloop van de persconferenties. Om te voorkomen dat de pers toch extra vragen zouden stellen komen de leden van de driehoek pas vlak voor een persconferentie binnen en vertrekken zo snel mogelijk na afloop weer.
Beoogd effect	Na een persconferentie voor verschillende media nog een keer navertellen maakt het verhaal er minder duidelijk op omdat het elke keer net iets anders geformuleerd zal worden. Alleen in de persconferentie het verhaal vertellen zorgt ervoor dat het verhaal helder is en blijft.
Daadwerkelijk effect	<i>Niet over gesproken.</i>
Competenties	Het niet ingaan op de wensen van de pers maar een eigen koers varen geeft onafhankelijkheid (domein ondernemen) aan. Slechts tijdens de persconferentie informatie verschaffen heeft ook te maken met hoe er gecommuniceerd en opgetreden wordt richting de pers. Dit zijn competenties die binnen het domein beïnvloeden vallen.



## Kritische beroepssituaties – Ongeregelheden in 's Hertogenbosch

Interview met plaatsvervangend korpschef Verschuur van 's Hertogenbosch.

### *Binnen proporties houden van het incident*

Activiteit	Donderdagavond was de uitzending op SBS6 en was het even onrustig in de Graafsewijk. Het lijkt erop dat pers en publieke opinie de vergelijking trekken met de heftige rellen in dezelfde wijk in 2000. Op vrijdag worden er twee persconferenties belegd. De eerste om te vertellen hoe het was gegaan op donderdagavond. De tweede om aan te geven hoe de politie voorbereid was op mogelijke ongeregelheden op vrijdagavond.
Vraagstuk	De pers en de publieke opinie denken waarschijnlijk aan de rellen van 2000, die echter veel en veel extremer waren. Ze zullen ons handelen vergelijken met de gebeurtenissen van toen. We moeten dit binnen proporties houden door goed te communiceren.
Beslissing	Er wordt uitgebreid informatie verschaft over wat er exact gebeurd is, hoe de overheid erop gereageerd heeft en wat er nog gaat gebeuren. Alle partijen doen samen de persconferentie om eenheid uit te stralen.
Beoogd effect	De crisis wordt 'klein' gehouden, het wordt niet breder uitgemeten in de media dan wat het is.
Daadwerkelijk effect	Het is niet gelukt, omdat de media buiten het gebied werd gehouden waar de ongeregelheden waren en daardoor een verkeerd beeld kregen die niet strookte met de informatie die de overheid verschaftte. Daardoor werd in de media toch alles opgeblazen.
Competenties	De politie van 's Hertogenbosch had al snel door dat mensen de ongeregelheden zouden gaan zien in het licht van de rellen in 2000. Dat ze hier zich bewust van waren heeft te maken met de competentie omgevingsbewustzijn (domein verbreden). Een plan van aanpak verzinnen om dit incident binnen proporties te houden toont allereerst besluitvaardigheid en het uitdragen van een visie (domein besturen), maar ook van initiatief nemen (domein ondernemen) lijkt sprake te zijn. De mening van pers en publieke opinie in een vroeg stadium al proberen bij te stellen tenslotte toont competenties als communiceren en optreden (domein beïnvloeden).

### *Pers overal toegang*

Activiteit	Om het mogelijk te maken voor de politie goed hun werk te doen tijdens de ongeregelheden worden de media een stukje buiten het gebied gehouden waar de ongeregelheden zijn. Ze krijgen hierdoor een verkeerd beeld; ze horen veel sirenes en geschreeuw, ze horen hoeveel verdachten er zijn opgepakt, het klinkt van buiten de muren niet alsof alles onder controle is en zo wordt het ook in de media naar buiten gebracht. Dit zorgt voor onrust en een slecht imago. Vooral regionale media doen achtergrondartikelen met de rellen van 2000 nog in het achterhoofd, wat een extra invloed heeft op de publieke opinie en het veiligheidsgevoel van de inwoners.
Vraagstuk	Hoe kunnen we ervoor zorgen dat de pers een genuanceerder beeld natuurlijk brengen? Hoe kunnen we ervoor zorgen dat dit incident binnen de proporties blijven?
Beslissing	De media mogen alsnog over in de wijk komen, onder begeleiding van communicatiemedewerkers die vragen kunnen beantwoorden.
Beoogd effect	Een genuanceerder beeld krijgen in de media die meer lijkt op hoe de situatie echt is.
Daadwerkelijk effect	Na een aantal dagen werd de sfeer in de pers anders: een genuanceerder beeld en de uiting dat alles onder controle was.
Competenties	Het bewustzijn van hoe de media de gebeurtenissen projecteerden duidt op omgevingsbewustzijn (domein verbreden). Daar acties op baseren en terugkomen op het besluit dat de pers niet overal mag komen laat de competenties aanpassingsvermogen en flexibiliteit (domein aanpassen) zien. De pers alsnog toegang geven met voorlichters erbij toont de competenties samenwerken en klantgerichtheid (domein faciliteren).

### Politie inzet

Activiteit	Wat al verwacht werd gebeurde ook: tijdens de tweede persconferentie op vrijdag komt de vraag hoeveel agenten er worden ingezet om nieuwe ongeregelheden te voorkomen die avond.
Vraagstuk	Wat vertellen we? Als we aangeven hoeveel agenten er worden ingezet kan dit er toe leiden dat de media ongewild de zaak ophitsen (“we gaan lekker vechten vanavond met agenten”) en het laat ook de strategie van de politie zien.
Beslissing	Er wordt alleen verteld dat er ‘voldoende’ agenten zullen zijn. Ook wordt niet gesproken over de inzet van ME, maar alleen over agenten of rechercheurs. Dit om ook daar niet extra reacties mee uit te lokken.
Beoogd effect	Allereerst proberen te voorkomen dat er die avond ongeregelheden ontstaan. Ook voorkomen dat mensen vanuit andere wijken naar de Graafsewijk komen om te gaan vechten. Controle uitstralen.
Daadwerkelijk effect	<i>Niet over gesproken. Wel is vanuit de media bekend dat het merendeel van de mensen die zijn aangehouden die vrijdag van buiten de Graafsewijk kwam. Het is echter niet bekend of het er anders meer zouden zijn geweest. Ook was binnen een uur de rust weergekeerd.</i>
Competenties	Vanuit strategische oogpunt niet vrijgeven hoeveel mensen er exact ingezet zullen worden toont onafhankelijkheid van de korpschef (domein ondernemen). Door ook de taal neutraal houden door niet te vertellen dat ME zal worden ingezet, laat men oog voor details (domein presteren) zien, aan alles is gedacht. Door te laten zien te letten op de houding die de politie uitstraalt tijdens persconferentie worden competenties als optreden en communiceren (domein beïnvloeden) getoond.

### Belangrijke taken tijdens crisissituatie

Volgens de loco-burgemeester van Heemskerk is het belangrijk, vooral juist in het begin als er sprake is van een chaos, te zorgen dat alles goed geregistreerd wordt; een goede aansturing van de informatie die naar buiten gaat. Het gaat hier dan om kwesties als wie de voorlichting verzorgt en het tijdig verstrekken van de juiste informatie.

Zorgdragen voor juiste informatieverstrekking werd ook door de burgemeester van Wilnis genoemd. Zij noemde daarnaast als één van haar taken (naast die van opperbevelhebber) het leggen van contacten, het organiseren van overlegmomenten, het anticiperen op de volgende dag, maar ook het nadenken over hoe de communicatie met verschillende doelgroepen (waaronder de bewoners) aangepakt moest worden.

De districtschef van Hilversum noemt als een belangrijke taak prioritering (bijvoorbeeld: brengen we iets wel naar buiten) en het weten van de consequenties die deze prioriteiten hebben voor de mediastrategie en de boodschappen die naar buiten worden gebracht. Daarnaast vindt hij het belangrijk dat je ‘boven de stof’ zit. Dit maakt het mogelijk te improviseren in onverwachte situaties, omdat je toch al weet wat je wel en niet wilt vertellen. Een andere taak die deze districtschef noemt is reflectie. Van tijd tot tijd even terugtrekken uit het proces en kijken wat er op dat moment gebeurt en wat er nog moet gebeuren zorgt ervoor dat een brede blik op de situatie wordt gehouden en er tussentijdse evaluatie plaatsvindt.

In Enschede bleek het heel belangrijk te zijn dat iedereen zijn/haar taak wist ondanks dat de communicatielijnen uitgevallen waren door overbelasting.

In Volendam was de taak van de korpschef om vanuit zijn eigen organisatie en bevindingen uit het onderzoek informatie aan te leveren voor persconferenties. Hier werden dan keuzes gemaakt over welke informatie wel of niet in de persconferentie werd gebracht (voorbeeld: er is weer iemand overleden. Dergelijke informatie werd in een persconferentie gecommuniceerd door de burgemeester).

Gedurende de ongeregelheden in 's Hertogenbosch was een belangrijke taak van de driehoek constant de media in de gaten te houden: zo kon men nadenken of er op basis van de actualiteit iets aangepast moet worden. Daarnaast vond de plaatsvervangend korpschef het belangrijk om continu samen te werken met een communicatievoorlichter.

## **Een volgende keer anders doen**

In Heemskerk was men niet voorbereid op de grote toeloop van nationale pers. Er moet een volgende keer nagedacht zijn over wat te doen als de nationale pers komt.

Naar aanleiding van de dijkverschuiving in Wilnis zijn de draaiboeken zo aangepast dat een volgende keer de communicatie sneller gestructureerd op gang komt. Mensen weten welke rollen ze hebben en er zijn vervangers aangewezen. Volgens de burgemeester is ook het belangrijk dat een volgende keer er sneller een eerste persconferentie komt.

Zowel de districtschef van Hilversum als de oud-burgemeester van Enschede stellen dat ze een volgende keer een mediawatcher in zullen schakelen, iets wat nu niet gebeurd is. Een mediawatcher is iemand die consequent in de gaten houdt wat de media allemaal naar buiten brengen. Tijdens een briefing voor een persconferentie kan deze mediawatcher dan doorgeven wat er op dat moment allemaal gezegd wordt, zodat het mogelijk is onwaarheden tijdig in contacten met de pers te ontkrachten. Een ander punt die de oud-burgemeester van Enschede nog noemde, is dat te weinig gebruik is gemaakt van de diensten van de rampenzender RTV Oost. Deze diensten waren beschikbaar, maar niemand heeft er aan gedacht. Een volgende keer moet dit wel gebeuren.

De korpschef van Volendam noemt een drietal punten ter verbetering. De eerste persconferentie zou een volgende keer niet op het politiebureau moeten plaatsvinden, omdat een cafébrand onder de 'verantwoordelijkheid' van de gemeente hoort. Het gemeentehuis zou dus een betere locatie zijn. Ten tweede zal de korpschef een volgende keer meer gebruik maken van een communicatievoorlichter. Deze voorlichter zou hij dan ook constant mee willen nemen en zich door hem/haar laten coachen met betrekking tot hoe je moet communiceren. Het laatste punt dat de korpschef noemt is dat hij niet heeft geprobeerd de burgemeester alsnog bij de persconferentie te laten zijn waar deze niet achter stond. Hij vindt dat hij eigenlijk meer energie had moeten steken de burgemeester ervan te overtuigen dat het sterker over zou komen als hij er wel bij zou zijn.

Wat de plaatsvervangende korpschef van 's Hertogenbosch een volgende keer anders zou doen, is de pers gelijk al overal toegang toe geven, zodat ze een volledig beeld krijgen van de situatie en niet een verkeerd beeld schetsen in de media, wat leidt tot onrust en een slecht imago. Daarbij realiseerde de korpschef zich dat communicatie niet ophoudt bij persconferenties, de pers heeft constant actuele informatievoorziening nodig.

## **Belangrijke vaardigheden**

De loco-burgemeester van Heemskerk vindt het belangrijk dat iemand in staat is om de informatie die naar buiten gaat goed aan te sturen. Het gaat hier om beslissingen nemen over wie de voorlichting verzorgt, maar ook te zorgen voor juiste en tijdige informatie.

Volgens de burgemeester van de Ronde Venen en de oud-burgemeester van Enschede drijft rampenbestrijding voor een groot deel op intuïtie, creativiteit en inzet van mensen, plus een dosis gezond verstand. Beiden stellen ook dat je niet teveel in je draaiboek moet kijken omdat elke situatie toch anders is. De oud-burgemeester van Enschede stelt dat intuïtie is opgebouwd deels uit ervaring, deels uit training, deels uit leeftijd, etc.

De burgemeester van de Ronde Venen vindt ook belangrijk dat je de doelgroepen van je communicatie voor ogen hebt en je in hen kan verplaatsen: wat voor informatie zouden zij nodig hebben? De oud-burgemeester van Enschede noemt dit de 'antenne'-functie: je moet aanvoelen wat er om je heen gebeurt.

Belangrijke vaardigheden die genoemd worden door de districtschef van Hilversum zijn: vanuit prioriteiten kunnen bepalen wat de mediaboodschap wordt; transparant communiceren over wat je kwijt wilt en kwijt kunt; in die zin ook: in staat zijn te zorgen voor goede afstemming tussen de partijen die deelnemen aan de organisatie van persconferenties; en kunnen reflecteren, van tijd tot tijd even buiten het proces kunnen gaan staan om te zien hoe het gaat.

De korpschef van Volendam vindt het belangrijk dat je jezelf kent, en weet hoe je reageert in een stressvolle situatie. Weet of je de rust en de overtuiging hebt om wanneer je lange tijd onder spanning staat nog te kunnen communiceren. En ook weten waar je aan moet werken en dit ook doen. Daarnaast noemt hij nog het belang van creativiteit wanneer er onverwachte vragen komen. Deze korpschef en de plaatsvervangende korpschef van 's Hertogenbosch noemen allebei als belangrijke vaardigheid je op de hoogte houden van de laatste ontwikkelingen, kennis van zaken hebben. Op die manier kan je goede strategische keuzes maken.

## Bijlage 4 – Voorbeelduitwerking van een kernopgave

### Politiekundige Master

#### Resultaatgebied Maatschappelijke integriteit

##### Kernopgave 6.4.1 Strategische aanpak bij (risico)evenementen

<i>Titel</i>	<i>Strategische aanpak bij(risico)evenementen</i>
Kenmerken	<ul style="list-style-type: none"><li>- Merkbaar voor de omgeving</li><li>- Mogelijkheid overlast</li><li>- Groot publiek</li><li>- Vooropgezette actie</li><li>- Afbreukrisico</li></ul>
Voorbeelden	Grote demonstraties groot popfestival, groot voetbaltoernooi
Werkpatroon (activiteiten)	Vanuit eigen politiekundige inzichten en de actuele maatschappelijke situatie: <ol style="list-style-type: none"><li>1. Risico analyse maken</li><li>2. Ontwerpen van strategische scenario's</li><li>3. Op basis daarvan adviseren van het management</li><li>4. Adviseren management t.b.v. besluitvormingsproces</li><li>5. Integraal plan van aanpak concretiseren</li><li>6. Mobiliseren partners</li><li>7. Communicatieplan opstellen (intern &amp; extern)</li><li>8. Coördineren van en participeren in uitvoering</li><li>9. Risico voor mogelijke escalatie inschatten, dit communiceren en opsporingsgericht optreden, adviseren over opschaling</li><li>10. Mondeling en schriftelijk rapporteren</li><li>11. Methodisch verantwoorde evaluatie (deelnemen aan de-briefing) en bouwstenen en bijstelling</li></ol>
Resultaat	<ul style="list-style-type: none"><li>- Risico analyse</li><li>- Integraal plan van aanpak</li><li>- Externe belanghebbenden zijn geïnformeerde en betrokken</li><li>- Het evenement heeft een acceptabel ordelijk verloop gehad</li><li>- Er ligt een methodisch verantwoord evaluatierapport.</li><li>- Geadviseerd management</li></ul>
Bekwaamheden	Zie hieronder
Een voorbeeld situatie	In het plaatselijke park wordt een popconcert gepland. Er worden 10.000 bezoekers verwacht, met alle moeilijke problemen van dien. De politiekundige (master) wordt verzocht een integraal plan van aanpak te maken.

### Bekwaamheden

#### Vakmatig methodisch

Is in staat:

- methodisch verantwoorde analyse te maken
- op basis daarvan tot een onafhankelijk oordeel te komen
- nieuwe informatiebronnen weten aan te boren en weten te gebruiken als basis voor innovatieve strategieën
- te handelen conform de relevante wet- en regelgeving (proportioneel/discretionair)
- ter plaatse de juiste informatie kunnen verzamelen (vragen stellen en zelf waarnemen)
- op basis van de uitgangspunten van gemeenschappelijke veiligheidszorg relevante informatie uit te wisselen met andere instanties
- contacten te leggen met derden, gericht op het verkrijgen van een beeld van de situatie
- in uitvoeringssituaties: zich actief en aanspreekbaar op te stellen

- voorbeeldfunctie te vervullen
- waar te nemen en overzicht te houden met in achtneming van eigen veiligheid en die van anderen
- conflicten te hanteren, tussen verschillende partijen, ook bij grotere mensenmassa
- IBT-vaardigheden toe te passen (aanhoudingsprocedures en geweldtoepassing)
- door houding en voorkomen gezag uit te stralen
- rekening te houden met verschillende belangen bij grote mensenmassa's en de effecten van handelen

### **Bestuurlijk organisatorisch**

Is in staat:

- verantwoording af te leggen over zijn eigen handelen en in geval van gezamenlijk optreden over de met collega's gemaakte handelingsafspraken
- in te spelen op incidenten die zich voordoen en hierbij zijn taak uit te voeren in samenhang met de taken die anderen uitvoeren (zowel politie als anderen).
- contacten te leggen met het aanwezige publiek en overige betrokkenen, gericht op het voorkomen van incidenten
- rekening te houden met de verschillende belangen en gezichtspunten van relevante samenwerkingspartners
- samenwerkingspartners te mobiliseren en in netwerken te functioneren en deze op te bouwen
- gesprekspartner te zijn in de wetenschappelijke wereld

### **Sociaal communicatief**

Is in staat:

- samenwerkingsafspraken te maken en na te komen
- eigen visie goed kunnen presenteren en beargumenteren
- bij wijzigingen in de situatie flexibel om te gaan met afspraken en dit terug te koppelen
- met respect om te gaan met personen van verschillende geaardheid en culturele achtergronden
- zich dienstbaar op te stellen
- standvastigheid te tonen
- in één vreemde taal schriftelijke en mondeling te communiceren en in en tweede vreemde taal alleen mondeling te communiceren

### **Leer- en vormgeving**

Is in staat:

- zijn eigen handelen te evalueren en op basis van verkregen inzichten dit bij te stellen
- feedback te geven en te ontvangen
- zijn beroepskennis en vaardigheden bij te houden