



Aanbevelingen voor overbevraagde communicatie- experten

Hugo Marynissen & Kim De Raedt

15 april 2020

Als we met een sociologische bril naar de huidige crisis kijken, kunnen we de Corona-pandemie als een ‘wicked problem’ omschrijven. Letterlijk vertaald is het een lastig, netelig, gemeen probleem. Het is een heel complex probleem, het is uniek, de volledige omvang noch de precieze oplossing zijn gekend. Typisch voor de sociale complexiteit die bij zo een wicked problem hoort, is dat elke betrokkene de zaak anders kan bekijken, allemaal met een beetje waarde en een beetje niet-waarde. Hoe ga je daar als communicatie-expert mee om?

We stelden vier vragen aan een groep experts uit verschillende sectoren. Hun antwoorden werden gebundeld tot aanbevelingen. Hopelijk helpen ze je om beter om te gaan met informatiedoorstroming, communicatie binnen en buiten je organisatie, en om een grotere buy-in te krijgen van je Crisis Management Team omtrent je communicatiestrategie.

Aan welke informatie geef je prioriteit?

Als communicatieverantwoordelijke word je geconfronteerd met verschillende crisispartners en stakeholders, die elk een deeltje van de communicatiepuzzel in handen hebben. Natuurlijk vindt iedereen zijn stukje informatie het belangrijkste, en wil hij/zij dat net dat stukje als eerste wordt gecommuniceerd naar de rest van de organisatie of naar de buitenwereld.

Dat betekent dat je als communicatieverantwoordelijke niet alleen een goed overzicht moet hebben op alle beschikbare informatie, maar ook dat je de aangeboden informatie moet laten aansluiten op de mentale kaders die leven bij je doelgroep(en). Met andere woorden: je moet goed zicht hebben op wat de informatienoden zijn bij jouw ontvanger(s), en jouw communicatie aan de hand daarvan prioriteren.

Feiten kennen, **acties** aangeven en **noden** erkennen (FAN). Dat zijn de drie sleutelbegrippen.

Uit de antwoorden distilleren we volgende stappen:

- Start bij het correct capteren van communicatie, informatie, maatregelen en richtlijnen van nationaal niveau.
- Doe een interne en/of externe omgevingsanalyse¹: wat leeft er in jouw organisatie? En wat bij de belanghebbenden buiten je organisatie? En breng impact, noden en sentiment in kaart.
- Laat je communicatie aanhaken: hanteer Feiten, Acties, Noden (FAN) in je communicatie naar eigen personeel, maar ook naar je directie.
- Gebruik “*we know, we do, we care, we’ll be back*”² voor je externe communicatie.
- Maak een vertaalslag van Feiten-Acties-Noden in je communicatie naar je eigen organisatie. Zo duid je wat er leeft en plaats je de organisatie van je eigen werking in een breder kader dat verwijst naar de informatie en richtlijnen van de overheid. Op die manier kan men je boodschap makkelijker plaatsen en begrijpen.

¹ Zie bijlage 1: We hebben een eenvoudig sjabloon gemaakt dat je kan helpen om de juiste vragen te stellen voor interne of externe omgevingsanalyse, en vervolgens de antwoorden gestructureerd te capteren. Met behulp van dit sjabloon kan je je ervaringen vervolgens terugkoppelen op de vaste vergadering met je crisisteam.

² Lees meer in de leidraad “Het werkproces Crisiscommunicatie – een pragmatisch model voor discipline 5” op <http://bit.ly/wpccD5>

- Prioriteer:
 1. Info die voor iedereen belangrijk is en meteen moet toegepast worden
 2. Info die voor specifieke doelgroepen belangrijk is en meteen moet toegepast worden
 3. Info van algemeen nut, maar niet dringend
 4. Nuttige info voor specifieke doelgroep(en), maar niet dringend
- Geef ook ruimte aan positief nieuws! Vier kleine overwinningen! Het delen van een warm initiatief of een lichter, leuk nieuwsfeit helpt om de moraal van alle betrokkenen hoog te houden.

Aandachtspunten:

- Focus op intern; daar is de grootste nood! Bovendien is intern ook vaak extern.
- Herinner het pareto-principe: 20 procent van je input zorgt voor 80 procent van het resultaat. Bedenk dus goed waar je je tijd en energie in steekt!
- Bepaal eerst wat je met je communicatie wil bereiken. Presenteer je informatie daarna zo helder én gebundeld mogelijk; voor wie is het? Wat moet je ermee? Wat detecteer je en hoe ga je daarmee om (procesinfo)? Hou de deur ook steeds open voor feedback of extra vragen.
- En vooral: wees consequent in je boodschap en verspreid die via je vertrouwde kanalen.

Hoe krijg je het vertrouwen van je crisismanagementteam (CMT)?

Het is wat simpel om te zeggen dat je al voor deze Corona-crisis aan je geloofwaardigheid en vertrouwen had moeten werken. Elke crisis geeft ook een kans aan communicatieteams om hun deskundigheid te tonen of om het te versterken in 'the heat of the moment'. Begrijpen waar een CMT mee bezig is, wat hun uitdagingen zijn, en hoe hun besluitvormingsprocessen (Beeldvorming, Oordeelvorming, Besluitvorming) lopen is cruciaal om een plaats te verwerven als een betrouwbare (communicatie)partner van het CMT. Daarom volgende adviezen:

- Regel #1: zorg dat er structuur zit in je eigen Crisiscommunicatieteam (CCT)
- Neem als CCT-verantwoordelijke een duidelijke positie in het CMT in: die van een betrouwbare bron over impact, noden en sentiment binnen/buiten je organisatie.
- Wees in het CMT een deel van de oplossing, niet van het probleem. Dat doe je door te luisteren en gerichte vragen te stellen die gebaseerd zijn op jouw informatienoden.
- Je belangrijkste rol als adviseur in het CMT is om perceptie en realiteit uit elkaar te trekken, te duiden en daar een antwoord op te bieden in termen van te volgen communicatiestrategie.
- De overgang van realiteit naar perceptie in beeldvorming (en vice versa) moet centraal staan
- In het CMT moet een goede beslissingscultuur en duidelijke vergaderstructuur³ (IOBBO) centraal staan. Help die mee te installeren of in stand te houden.

³ Zie bijlage 2: een visual die het IOBBO-proces weergeeft (Bruelemans et al., 2015)

Aandachtspunten:

- Zorg ervoor dat je als eindverantwoordelijke communicatie een 'helicopter view' behoudt. Dat zorgt ervoor dat je een 'information overload' kan voorkomen.
- Een 'helicopter view' helpt om 'meaning making' in je organisatie te detecteren én te voeden.
- Als je dit zelf niet kan omdat je bijvoorbeeld te veel uitvoerend bezig bent, zorg dan dat je beroep kan doen op een 'tegenspreker'. Dat is iemand die je 100% vertrouwt, afstand kan nemen, de temperatuur in de organisatie kan peilen, en waarmee je kan sparren over je communicatiestrategie en aanpak.
- Verdiep je in hoe CMT omgaat met bedrijfscontinuïteit en consequentieanalyses.

Wie of wat kan helpen om je strategie te verdedigen?

Weten op wie en op wat je kan terugvallen is cruciaal. Alleen kan je een crisis niet oplossen. Voldoende en verschillende kennis betrekken is één zaak, die laten samenwerken een andere. Voor het overleg met het CMT afstemmen met anderen en allianties bouwen, kan helpen. Een strategie bedenken, uitwerken en in de praktijk omzetten is team-effort. Hier heb je een team voor nodig dat de neuzen in dezelfde richting heeft staan. Heb je geen team, verzamel dan mensen om je heen op wie je kan terugvallen voor advies, een klankbord, of voor een helpende hand. De richting bepalen doe je op basis van je omgevingsanalyse. Je hoeft het warm water niet altijd zelf uit te vinden, en kan gerust best practices van andere organisaties overnemen. Let wel op dat je daarbij niet in de valkuil loopt dat je denkt dat anderen het zoveel beter (kunnen) doen. Elke organisatie is anders, dus elke organisatie verdient een andere communicatie aanpak!

- Strategie⁴ is onder andere gebaseerd op de resultaten van je omgevingsanalyse
- Maak helder wat je op korte, middellange en lange termijn wil bereiken.
- Let op: dit zijn drie verschillende denkprocessen, die weliswaar op elkaar moeten aansluiten.
- Maak allianties: binnen je eigen organisatie, binnen het CMT, maar ook met collega's buiten je organisatie.
- Breng mensen met kennis en ervaring samen, en laat ze samenwerken.

Aandachtspunt:

- Er is een verschil tussen gelijk hebben en gelijk krijgen. Met een goede strategie, die gebaseerd is op een stevige omgevingsanalyse, heb je makkelijker kans om gelijk te krijgen!
- Vooraf je plan doorspreken en 'bouncen' bij een 'tegenspreker' kan helpen om het sterker te maken, maar ook om aan overtuigingskracht te winnen.

⁴ Zie bijlage 3: een eenvoudig sjabloon dat je kan helpen om je omgevingsanalyse en je communicatiestrategie op een efficiënte en beargumenteerde manier over te brengen bij het crisismanagementteam.

Waarom laat dit probleem zich nu extra voelen?

Het is een 'wicked problem'. Er is geen hapklare oplossing en dat maakt heel wat mensen bang. Dit betekent ook dat de gekende methodes en processen voor crisisbeheer en communicatie niet meer werken. Anderzijds worden we nu ook geconfronteerd met een overload aan communicatiekanalen, wat het voor een communicatiedienst niet makkelijker maakt om alle informatie te capteren, laat staan door te geven.

Besef dat je niet de enige bent die hiermee geconfronteerd wordt. Dus: relax, nothing is under control!

Initiatief en op vraag van

Stijn Pieters (PM • Risk Crisis Change), Dany Daelemans (Communicatie AZ Sint Maarten) en Johan Meerbergen (Coördinator communicatie vzw Emmaüs). Met de steun van: Annebeth Boudry (Kortom) en Lieve Dhaene (Zorgnet-Icuro).

Met de input van volgende respondenten. Waarvoor dank!

- Anne Coetsier (HR manager, vzw Zorg-Saam)
- Bert Bruggemans (Commandant, Brandweer Zone Antwerpen)
- Catherine Zenner (Verantwoordelijke communicatie, AZ Maria Middelaars Gent en AZ Sint-Vincentius Deinze)
- Frank Maertens (Commandant, Hulpverleningszone Fluvia)
- Jasmien O (Diensthoofd Communicatie Brandweer Zone Antwerpen en lid van TeamD5)
- Karlien Wouters (Persverantwoordelijke UZ Gent)
- Katrien Goossens (Expert communicatie)
- Kevin Mollet (Verantwoordelijke communicatie, AZ Damiaan)
- Peter van Thienen (Projectcoördinator & Coördinator Ziekenhuisnoodplan, ZNA)
- Roeland Kortleven (Diensthoofd Communicatie Gemeente Mol)
- Rudy Claeys (Diensthoofd Preventie & Milieu, AZ Sint-Elisabeth Zottegem)
- Sofie Daniels (Diensthoofd communicatie Stad Hasselt en lid van TeamD5)
- Stijn Pieters (Managing Partner, PM • Risk Crisis Change en lid van TeamD5)
- Tim Van Achte (Digipolis Gent en lid van TeamD5)
- Vanessa Broux (Verantwoordelijke communicatie Stad Genk en lid van TeamD5)
- Veronique Degryse (Verantwoordelijke communicatie, Stad Roeselare)