

Focus aanbrengen als teamleider crisiscommunicatie: hoe doe je dat?

In de vele jaren dat ik met Anne-Marie van het Erve met Inconnect trainingen heb gegeven aan teamleiders, hoofden taakorganisatie crisiscommunicatie, coördinatoren, is een aantal dingen opgevallen. Als teamleider van een crisiscommunicatieteam heb je binnen dat onderdeel een bijzondere taak. Daar waar omgevingsanalisten, adviseurs, woordvoerders en redacteuren puur inhoudelijk bezig zijn met het vak, ben je dat als teamleider of hoofd taakorganisatie niet. Of in ieder geval in mindere mate.

Jouw taak is vooral om het werkproces crisiscommunicatie (analyse, advies, aanpak) op gang te brengen en te houden. En dat met de juiste focus: consequent denken en werken van buiten naar binnen, aansluiten bij wat er nodig is bij diegenen die het meest getroffen zijn door de crisis of de ramp. Jij bent derhalve een aanjager pur sang, een procesmanager in hart en nieren en een verstandige coach voor jouw teamleden, die vaak onder tijdsdruk een goede prestatie neer moeten zetten.

Maar het aanbrengen van de juiste focus, hoe doe je dat in het heetst van de strijd? Zijn daar handvatten voor te geven? Daar gaat dit artikel over. En zoals altijd komt het rechtstreeks uit jullie praktijk.

De opstartfase

In functiespecifieke trainingen leren teamleiders, coördinatoren, hoofden taakorganisatie om vooral snelheid in het werkproces te brengen. Een crisiscommunicatieteam moet snel een aantal zaken op kunnen leveren. Van een goede omgevingsanalyse tot het openen van een blog op de crisissite. De socials moeten gevoed worden op een interactieve manier. Er moet geadviseerd worden in het beleidsteam en de woordvoerder moet gewoon aan de slag kunnen. Met mandaat en met daadkracht. Dat maakt een team pro-actief en effectief. En daar wordt hard op getraind en geoefend.

Als teamleider heb je daarbij zoals gezegd een bijzondere rol. Je moet snel een organisatie zien op te bouwen, je moet je mensen bij elkaar krijgen (virtueel of fysiek) en een plenaire briefing houden. Je moet de vergaderklok kennen van het crisisbeleidsteam en daarop je werkproces inrichten en je moet op tijd schakelen om mensen af te lossen en evt. te vervangen. Specifieke taken die bij jou, in de rol van teamleider, horen.

De boel draait, tijd voor reflectie?

En dan? Na een bepaalde tijd loopt het. Je team draait. De eerste druk is ervan af. De website wordt mooi geupdate. De analyses komen op tijd en zijn ook goed van kwaliteit. De strategisch adviseur in het beleidsteam komt met waardevolle info terug naar het team en de woordvoerder terplaatse kan goed werk doen. Sterker nog, de druk neemt zelfs een beetje af.

Dan heb je het gevoel als teamleider dat de boel draait en dat we goed bezig zijn. Maar is dat ook zo? Ben je nog met de goede dingen bezig? Of laat je je toch leiden door de waan van het (begin)moment? Is de huidige crisis nog dezelfde als die van een paar uur geleden of zijn er



veranderingen waarneembaar in bijvoorbeeld de perceptie over de crisis? En wat betekent dat dan voor de vervolgacties en je verdere aanpak? Moet de strategie wellicht gewijzigd worden? Of heb je wellicht andere specialisten nodig in je team?

De ervaring leert ons dat het dan mogelijk tijd wordt voor enige reflectie op deze bovenstaande vragen. Dit reflectiemoment is natuurlijk heel situationeel, niet met een schaarstje te knippen. Dat kan zich voordoen na een uur, maar kan ook later. Maar het is wel goed om hier even heel bewust bij stil te staan. En ook dat doe je met je team.

In de loop der jaren zijn daarbij een zevental dominante vragen naar voren gekomen die je als teamleider, samen met je team zou moeten gaan beantwoorden. Zeven vragen die je verder helpen om focus aan te brengen: zijn we nog met de goede dingen bezig en doen we dat ook nog op een juiste manier? Dit artikel en deze vragen kunnen je daarbij helpen.

Hoe breng ik als teamleider focus aan? De 7 vragen

Nogmaals, een vast moment voor reflectie is er niet, maar als teamleider voel je het vanzelf aan. Vertrouw daarop en pak vervolgens de leiding. Tijd voor reflectie. Het liefst plenair, iedereen moet erbij zijn. Van analist, tot ondersteuner, van degene die contact houdt met de klantenservice tot de social media redacteur. En een gezonde tegenspreker in je team. Altijd handig en nuttig.

Schrijf vervolgens deze 7 vragen op een groot bord achter je:

1. **Wat is de crisis?** (*wat is het frame in de buitenwereld?*)
2. **Waar zijn wij van?** (*wat is onze taak hierbij en wat is evt. voor een ander?*)
3. **Voor wie doen we dit?** (*wie zitten er in de binnenste ring?*)
4. **Wat is nu ons communicatieprobleem?** (*samenvatting omgevingsanalyse*)
5. **Hoe gaan we dat oplossen?** (*strategie om te komen tot een oplossing*)
6. **Wat kunnen we dan allemaal wel doen ipv wat we allemaal nog niet kunnen doen?** (*gas geven ipv op de rem trappen*)
7. **Wat is passend?** (*proportionaliteitsbeginsel toepassen*)

Ik zal hieronder stuk voor stuk de vragen wat verder uiteenzetten.

1) Wat is de crisis?

Dat is in ieder geval niet de crisis, zoals die in het LCMS staat vermeld. Wat een paar uur geleden is gedefinieerd als een grote uitslaande brand in een woning in het LCMS kan in de perceptie van degene die daardoor geraakt zijn inmiddels heel anders beschreven worden. Wellicht is het een familiedrama, waarbij een vader zijn eigen huis in brand heeft gestoken. Met veel emoties bij direct getroffenen. Wat begonnen is als een lekkage, kan verworden tot een milieuramp voor omwonenden, zeker als er ook minder zelfredzamen getroffen zijn. Met andere woorden: het dominante frame in de buitenwereld kan gedurende een ramp of incident behoorlijk veranderen. En dat heeft alles te maken met perceptie en beeldvorming. Je omgevingsanalisten kijken hiernaar en kunnen (als het goed is) ook heel duidelijk benoemen dat die perceptie is gekanteld. Maar ook anderen in je team zien die verschuiving in beeldvorming. En als dit het geval is, dan heeft dit consequenties. Voor je tone of voice, voor je strategie, voor de inzet van middelen. Dus gewoon heel droog deze vraag stellen: wat is de crisis? Kan heel verhelderend werken.



Figuur 1: een teamleider aan het werk met de 7 vragen

2) Waar zijn wij van?

Dit lijkt een open deur, maar is het niet. Hoe vaak zien wij overheden, instellingen en bedrijven zich zaken op de hals halen waar zij niet van zijn? Wie gaat er uiteindelijk over het slachtofferbeeld bijvoorbeeld en wie mag daar dan over communiceren? Waar ligt de verantwoordelijkheid voor de oorzaak? Waar zijn WIJ van en wat is voor anderen? Dat laatste betekent overigens niet dat er dan niets vanuit jouw team gedaan moet worden. Een gezonde afstemming met die ander is van wezenlijk belang. Want de vragen komen wellicht jouw kant op, maar het is de grote vraag of jij ook degene bent die het antwoord kan en mag geven. Deze vraag helpt om de taakafbakening helder te houden en zorgt er tevens voor dat je geen werk op je hals haalt wat niet van jou is. Waar je niet over gaat en sterker nog: waar je niet op afgerekend kan worden. De vervolgvraag die hierbij hoort is dan natuurlijk ook: wat is dan voor een ander? Wie is dat dan? En hoe gaan we dat afstemmen?

3) Voor wie doen we dit?

Hebben we nog voldoende oog voor de meest getroffen? Is dat beeld helder voor een ieder? Zijn er nieuwe getroffen en bijgekomen? Wie zijn dat? Het is in dit geval handig om de ringen van getroffen en betrokkenen¹ te tekenen op het bord achter je. Dat maakt het inzichtelijk voor wie jullie bezig zijn. En dat is niet het imago van de burgemeester of de loco. Dat zijn de slachtoffers, familieleden, nabestaanden. Maar we weten ook dat dit geen statisch gegeven is. Gedurende een crisis wordt het steeds duidelijker, gaan er namen rond, wordt die binnenste ring wellicht groter, maar ook in de tweede en derde ring kunnen veranderingen optreden. Maak dat inzichtelijk. Heb het erover. Bespreek dat en teken het in. En zet een rode pijl naar die binnenste ring. Want 1 ding is zeker: als je het voor die binnenste ring van getroffen goed doet, dan kan het niet mis gaan!



Figuur 2: de getroffenencirkel. Is situationeel, bij elke crisis vul je ander benamingen bij de ringen in.

4) Wat is nu ons communicatieprobleem?

Mogelijk de kern waarom jullie als crisiscommunicatieteam bezig zijn. Met elkaar beoordelen welk communicatieprobleem jullie de komende tijd op moeten lossen. Analisten kunnen heel goed aangeven wat de perceptie over de crisis in de buitenwereld is. Strategisch adviseurs kennen de dilemma's en knelpunten waar tegenaan gelopen wordt vanuit de operatie en vanuit het Crisis Beleidsteam. Dat moet in deze vraag samenkomen om te bepalen voor welke uitdagingen jullie o.g.v. communicatie staan. Het is ook goed om met de beantwoording van deze vraag nog eens met elkaar stil te staan of het betreffende probleem wel met communicatie op te lossen is. Wellicht zijn er hele andere oplossingen denkbaar en noodzakelijk.

5) Hoe gaan we dat oplossen?

En als het probleem of de problemen helder zijn, dan wordt de stap naar de oplossing ook scherper. Met de beantwoording van de 'hoe'-vraag kom je tot een concrete communicatiestrategie. Want strategie gaat over het 'hoe'. Blijf vooral ook op dat niveau met elkaar praten.

¹ Bron: Ina Strating, [communiceren in de nafase / contact met getroffen](#), e-module NIPV



Duik niet gelijk in het 'wat' en 'wanneer'. Dat is meer de operationele uitwerking van de strategie. Dit is ook echt een vraag die je samen met de (strategisch) adviseurs in je team moet kunnen beantwoorden.

6) Wat kunnen we allemaal wél doen?

Het is altijd mooi als er binnen het communicatieteam gedacht wordt in kansen en mogelijkheden. Tijdens een crisis zijn er immers voldoende collega's te vinden die allemaal bedenken wat gegeven de situatie nog niet kan (*'is nog niet zeker, moet gevalideerd worden, lopen we risico mee, moeten we voor oppassen ivm aansprakelijkheden, denk aan je reputatie'...*). Dit werkt verlamdend als je pro-actief wil zijn en blijven. Ook in je aanpak. Trap niet op de rem, maar geef liever gas en wees creatief met kurk! En als teamleider heb je daar een aanjagende rol in. Zorg ervoor dat goede ideeën ruimte krijgen, dat de creatievelingen en de onconventionelen aan het woord komen, dat er buiten de bestaande kaders kan worden gedacht. Maar dan is het wel noodzakelijk dat er een veilige en vertrouwde werksfeer is, waarin iedereen meetelt en -praat.

7) Wat is dan passend?

Hier komt het proportionele vraagstuk om de hoek kijken. Je kan alles uit de kast willen trekken en daarin supercreatief zijn. Het moet wel passen binnen de context van dat moment. Van wat écht nodig is. Soms betekent het dat je je hoogste troef in moet zetten. Maar evengoed kan het zijn dat je die nog even achter de hand moet houden of juist niet in moet zetten. Het is in onze ervaring ook weleens ontzuenderend geweest dat een brandweerwoordvoerder zei bij een asbestbrand: 'Niks NL-alert. Ik spring wel even op mijn fiets en ga langs bij die vijf boerderijen'. Ook dat is een voorbeeld van proportionele crisiscommunicatie!

Tot slot...

Ik hoop dat jullie, in jullie rol als teamleider hiermee uit de voeten kunnen. Experimenteer hier eens mee. Hang die vragen op. Teken het bord vol. Je bevordert niet alleen de samenwerking in je team, maar je brengt ook meer samenhang en focus aan in je aanpak. En dat komt ten goede van de mensen die het meest geraakt zijn door de crisis. En daar doe je het voor.

©FrankVergeer.com, januari 2023

www.frankvergeer.com

email: info@frankvergeer.com

mob: 06-48587918