

e-book

# METHODE CRISISCOMMUNICATIE 3.0



**COMPAIJEN**  
CRISISMANAGEMENT & COMMUNICATIE

# INHOUDSOPGAVE



# 01.

## INLEIDING

*Welkom bij het E-book over Crisiscommunicatie 3.0 - de vaste methode van Compaijen C&C voor crisiscommunicatie. In dit E-book laten we zien wat deze methode inhoudt.*

Crisiscommunicatie ván, vóór en dóór mensen: daar draait het bij Crisiscommunicatie 3.0 om. Geen reputatiemanagement, maar eerlijke communicatie, van tevoren getrainde processen, en kernwaardes die centraal staan bij strategie, proces en output. En altijd met de getroffen en van de crisis op de eerste plek.

*Crisiscommunicatie 3.0 is een eigentijdse methode die organisaties wendbaar en veerkrachtig maakt. Kernprincipes die bij onze methode horen zijn:*

- Mensen staan centraal
- We doen het voor de meest getroffen en, niet voor de reputatie van de eigen organisatie of bestuurder
- Emotie en empathie zijn de burg naar de ratio
- Doelstellingen zijn *Informatievoorziening, Betekenisgeving, Schadebeperking (IBS)*
- Verantwoordelijkheid nemen
- Strategisch werken
- Waarden en ethiek als leidraad
- Eerlijk zijn
- Samen werken en samenwerken
- Effectieve werkwijze
- Werkproces met *Analyse, Advies, Aanpak*
- Visualiseren waar mogelijk
- Anticiperen op crisis
- Up-to-date, toekomstgericht en -bestendig en innovatief
- Wendbaar, veerkrachtig, adaptief, snel inspelen op veranderingen
- Eenheid van taal
- Redundant: ook te gebruiken bij uitval van stroom en ICT

# WAAROM BESCHRIJVEN WE DEZE METHODE?

Het mooie vak crisiscommunicatie wordt wel eens verward met reputatiemanagement. Maar dat is echt een heel andere tak van sport. Gewaardeerde collega Frank Vergeer, spreekt van ‘reputatiecowboys’ - waar we nogal last van hebben in ons vak. Vergeer zegt: *“Als iemand in je crisisteam de vraag stelt: ‘Hoe komen we hier zo goed mogelijk uit?’, dan moet je die persoon de deur wijzen. Die heeft niks te zoeken in een crisisteam.”*

Crisiscommunicatie gaat om het helpen van de getroffenen, verantwoordelijkheid nemen en de juiste ethische keuzes maken. Door dit alles in deze methode goed te omschrijven en een naam te geven, hopen we het onderscheid met reputatiemanagement duidelijk te maken en tegenwicht te bieden aan reputatiecowboys.

**WIE IN CRISIS OVER REPUTATIE  
PRAAT, VERGEET DAT HET OM DE  
ANDER GAAT.**

Bij Compaijen C&C vinden we het belangrijk om aan opdrachtgevers duidelijk te maken dat onze principes voor ons bijkans heilig zijn. Dat opdrachtgevers en klanten daardoor weten waarin wij hun communicatieprofessionals, management en bestuurders gaan trainen en dat zij hier dan ook achter staan.

Crisiscommunicatie 3.0 is is de enige methode waarmee wij bij Compaijen C&C trainen. Als een organisatie een andere methode of werkwijze heeft - waar bijvoorbeeld reputatiemanagement een belangrijke rol speelt of de doelstellingen IBS niet centraal staan - dan is dat hun goed recht, maar dan heeft dat consequenties als wij komen trainen. Eerst zal de organisatie een deel van de planvorming moeten aanpassen. En ook moeten medewerkers weer een nieuwe manier van werken leren. In dit soort gevallen is het belangrijk dat de omschakeling naar Crisiscommunicatie 3.0 een weloverwogen keuze is waar je jaren achter blijft staan.

# WAAROM DRIE-PUNT-NUL?

Waarom noemen we deze methode '3.0'? Ten eerste, omdat deze methode voortborduurde op wat de afgelopen 15 jaar is opgebouwd in Nederland op het gebied van crisiscommunicatie. Met deze methode verbinden we dat wat al jaren goed gebruikt wordt met dat wat nieuw is. Ook staat 3.0 voor toekomstgericht, innovatief en het omarmen van nieuwe technologische ontwikkelingen.

**0** De '0' staat voor wendbaar. De samenleving en technologie veranderen razendsnel, deze methode zal dan ook ge-update worden wanneer nodig.

**3** Tot slot is het getal '3' ook een knipoog naar het gegeven dat we binnen crisiscommunicatie en crisismanagement met zoveel drieslagen werken, zoals IBS, AAA, BOB, BAM.

## EENHEID VAN TAAL

"Wat is je nieuwe baan?", vroeg een collega van de NCTV.

"Ik ga werken bij Veiligheidsregio Amsterdam-Amstelland, maar dat is een beetje een atypische regio."

"Oh, daar twijfel ik niet aan", antwoordde de collega, "elke Veiligheidsregio in Nederland vindt zichzelf atypisch."

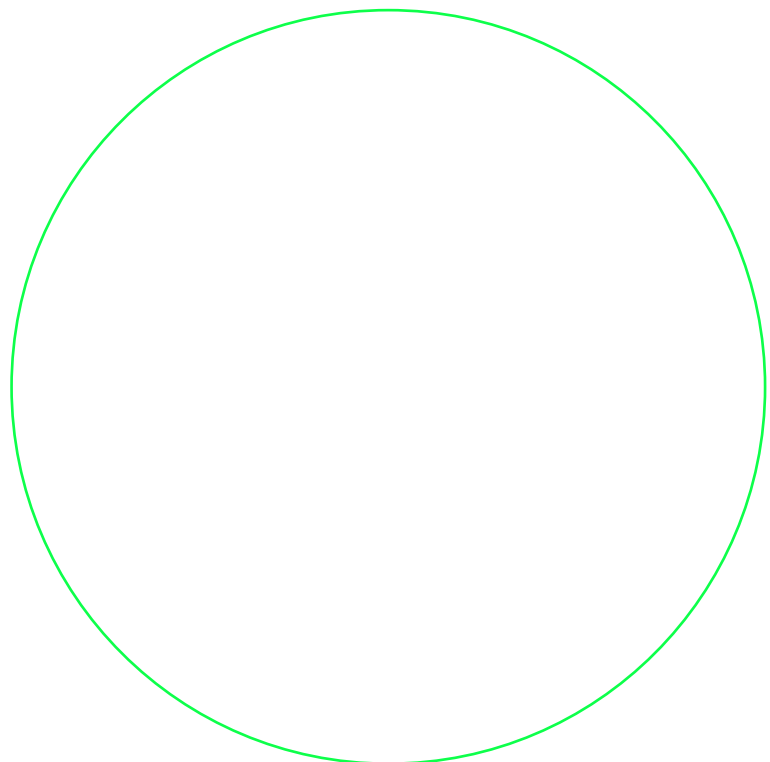
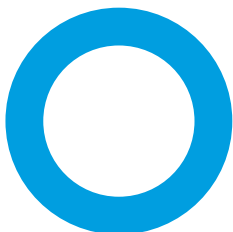
Aan de ene kant grappig, aan de andere kant eigenlijk helemaal niet om te lachen. Want het is wel waar: waarom heeft de ene organisatie een Regionaal Actiecentrum (RAC), de andere een Taakorganisatie Communicatie (ToC) en de derde weer een Crisiscommunicatieteam (CCT)? Al die verschillende termen en afkortingen zijn ons een doorn in het oog. Dat moet simpeler. Crisis is complex en je krijgt met veel samenwerkingspartners te maken. Dat is afgelopen jaren alleen nog maar meer geworden. Daarom is eenheid van

taal en werkwijze essentieel. In crisiscommunicatie-Nederland gebruiken veel (communicatie-) organisaties IBS, analyse-advies-aanpak en SISOS. Dat is een groot goed, we zijn van ver gekomen.

Wat we voor elkaar hebben gekregen qua eenheid van taal en methode, moeten we niet zomaar overboord zetten en we moeten er vooral voor zorgen dat we niet weer een nieuwe toren van Babel bouwen. Wat ons betreft is juist nog een slag nodig in de eenheid van taal.

***In onze methode, opleiding en trainingen hebben we het over de volgende zaken:***

- Crisiscommunicatieteam (CCT) voor het team dat de crisiscommunicatie doet.
- Crisisbeleidsteam (CBT) ook voor Beleidsteam (BT), Crisismanagementteam (CMT)
- Operationeel Team (OT)
- Procescoördinator voor Hoofd CCT, Teamleider, Procesmanager, etc.
- Assistent CCT (voor trafficmanager, notulist, ondersteuner)
- Informatiecoördinator (ICO)
- Strategisch Communicatieadviseur (SCA)
- Communicatieadviseur CBT
- Omgevingsanalist
- Redacteur
- Woordvoerder
- Analyse & Advies
- Woordvoering & Redactie (voor Pers- en Publieksvoorlichting)
- Informatievoorziening, Betekenisgeving en Schadebeperking (IBS)
- Analyse, Advies, Aanpak
- Omgevingsbeeld
- Briefing
- CCT-overleg (6 borden-sessie)

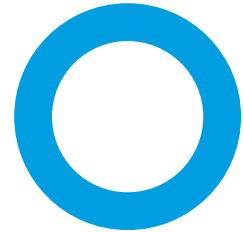


# EENHEID VAN METHODE

De laatste tijd zien we methodes weer uit elkaar zijn gaan lopen. Sommige organisaties zetten bij crisis IBS bijvoorbeeld niet langer als centrale doelstellingen in het Omgevingsbeeld.

En hoewel kritiek op die doelstellingen natuurlijk altijd mogelijk is, zijn wij nog geen beter alternatief tegengekomen. Dus moet IBS wat ons betreft de rode draad zijn van crisiscommunicatie. En moeten bij crisis de meest getroffen en altijd op de eerste plaats staan en streven we naar zoveel mogelijk openheid en transparantie.

Dit E-book is daarom ook bedoeld om de eenheid die er al is, in één document vast te leggen.



## WAAR IS DEZE METHODE OP GEBASEERD?

**Dit E-book is geschreven door Tom Compaijen. Tom is eigenaar van Compaijen C&C en oprichter van Klaar voor elke Crisis.**

Bij meer dan 20 crises sloot Tom als adviseur aan in het crisisteam. Van de coronacrisis tot terroristische dreigingen, grote branden, ICT issues, privacy-calamiteiten, transportongevallen, stroomuitval, grensoverschrijdend gedrag binnen de organisatie en product recalls: Tom gaf op basis van zijn ervaringen crisiscommunicatietraining aan honderden communicatieadviseurs.

Dit E-book is grotendeels in de 'we' vorm geschreven, omdat iedereen die voor Compaijen C&C opleidt en traint, deze methode omarmt. Waar 'ik' staat, is dat vanuit Tom persoonlijk geschreven.

Ook wat al bestond op het gebied van crisiscommunicatie en door anderen is ontwikkeld speelt

een grote rol bij Crisiscommunicatie 3.0, zoals IBS, Analyse, Advies, Aanpak, rol- en taakverdeling binnen het crisiscommunicatieteam.

De toevoegingen aan de methodes en kennis die al beschikbaar was, zijn mede gebaseerd en geïnspireerd op Tom's 15 jaar werkervaring in crisiscommunicatie en crisismanagement. Hij werkte in uiteenlopende situaties waar crisiscommunicatie nodig was - onder andere bij de Rijksoverheid, de gemeente Amsterdam en de Veiligheidsregio Amsterdam-Amstelland. Tom kwam als zelfstandig trainer en adviseur bij tientallen organisaties in Nederland. En kan daarom lessen uit evaluaties van echte crises en oefeningen meenemen naar de trainingen en in deze nieuwe methode.

### **Overige input voor Crisiscommunicatie 3.0 komt uit:**

- Internationale en nationale congressen over crisiscommunicatie.
- Werkbezoeken aan crisisorganisaties Verenigde Staten
- Vakliteratuur
- Kennis en ervaring als reserveofficier bij Defensie.
- Samenwerking en bijeenkomsten met collega-opleiders.
- Best practices voor meest effectieve teams uit Agile, Scrum en van Google.
- Kennis uit de neurobiologie, psychologie een werking van de hersenen



De methode is dankzij deze samenwerkingen en ervaringen ontwikkeld: met organisaties die voor veiligheid verantwoordelijk zijn, zoals Rijksoverheid, Veiligheidsregio's, gemeenten, ziekenhuizen en politie. Maar uiteindelijk hebben we hem juist ook gemaakt voor een brede groep organisaties: zowel overheid, bedrijven als NGO's.



# 02.

## VAN 1.0 NAAR 3.0

*In de afgelopen jaren is het crisiscommunicatieveld door een enorme ontwikkeling gegaan. Wij hebben ons daar ook constant op moeten blijven aanpassen, en hebben dat nu in een permanente methode gevat, genaamd: Crisiscommunicatie 3.0.*

In dit hoofdstuk leggen we uit waar de basis ligt van Crisiscommunicatie 3.0 en welke verbeteringen we hebben toegevoegd aan de methode sinds eerdere crisiscommunicatiemethodes.

## CRISISCOMMUNICATIE 1.0

Na de vuurwerkramp in Enschede (2000) en nieuwjaarsbrand in Café het Hemeltje in Volendam, bleek dat het nodig was de crisiscommunicatie van overheden in Nederland te professionaliseren.

Daartoe werd het Expertisecentrum Risico- en Crisiscommunicatie opgericht. Destijds was het onderdeel van het ministerie van Binnenlandse Zaken, het is inmiddels opgeheven. Dit Expertisecentrum ontwikkelde het model voor de werkwijze van crisiscommunicatie, met de drie kerntaken Analyse, Advies, Aanpak.

De drie doelstellingen Informatievoorziening, Betekenisgeving en Schadebeperking (IBS) zijn in 2007 door Frank Regtvoort en Hans Siepel geïntroduceerd in hun boek 'Risico- en Crisiscommunicatie'.

Inmiddels gebruikt heel crisiscommunicatie-Nederland (& België) deze doelstellingen. Ze vormen de rode draad bij crisiscommunicatie in het hele proces (ook in onze methode) want ze zijn een goede basis voor de ontwikkeling van een methode voor crisiscommunicatie.

# CRISISCOMMUNICATIE 2.0

De brand bij Chemie-Pack in Moerdijk (2011) luidde het tijdperk in waarin sociale media niet meer weg te denken waren bij crisiscommunicatie. Het was de eerste crisis in Nederland waarbij de perceptie op sociale media - in het bijzonder Twitter - een grote rol speelde.

Dit leidde tot een aantal ontwikkelingen binnen het vakgebied: de Omgevingsanalyse werd verder geprofessionaliseerd en monitoringtools als OBI4wan en Coosto kwamen op als de standaard voor het maken van een goed omgevingsbeeld.

Uit gesprekken met bestuurders over het mandaat van crisiscommunicatieteams werd de afkorting SISOS gedestilleerd, die staat voor Slachtoffers, Identiteit, Schade, Oorzaak en Scenario's. Dit zijn de thema's die je altijd moet afstemmen als redacteur of woordvoerder.

SISOS wordt inmiddels breed toegepast in crisiscommunicatieland, nadat bestuurders, vooral burgemeesters, aan hadden gegeven dat over deze specifieke onderwerpen eerst een besluit van het crisisteam of de bestuurder nodig is voordat er over wordt gecommuniceerd. De communicatieadviseur in het crisisteam móet deze beslissingen dus op tafel kunnen leggen.

Met deze besluiten over SISOS, wordt een positief mandaat gegeven dat redacteurs en woordvoerders ruimte geeft. Doordat besluiten over het bekendmaken van de identiteit van betrokkenen of de oorzaak van de crisis inzichtelijk zijn gemaakt, kan er sneller worden gehandeld: Niet elke tweet of update of Twitterbericht hoeft zo meer te worden afgestemd met het (crisis)beleidsteam, omdat de basis al is gelegd.

Ook wordt sindsdien aan bestuurders & procescoördinatoren geadviseerd om het crisiscommunicatieteam 'professionele ruimte en mandaat' te geven. En met Benoemen, Aansluiten, Meenemen (BAM) is er

een handig ezelsbruggetje gekomen bij het omgaan met geruchten, speculaties en kritiek.

Een van de meest belangrijke ontwikkelingen in crisiscommunicatie is de betrokkenencirkel, met in het hart - in de binnenste ring - de meest getroffen. Dit zijn de mensen voor wie we het doen! Ethische crisiscommunicatie een andere term die we steeds vaker horen die een nieuwe stroming aanduidt: daarin leren we dat de getroffen altijd op de eerste plaats komen, dus níet de eigen organisatie. Daar houden wij ook aan vast.

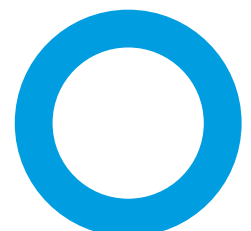
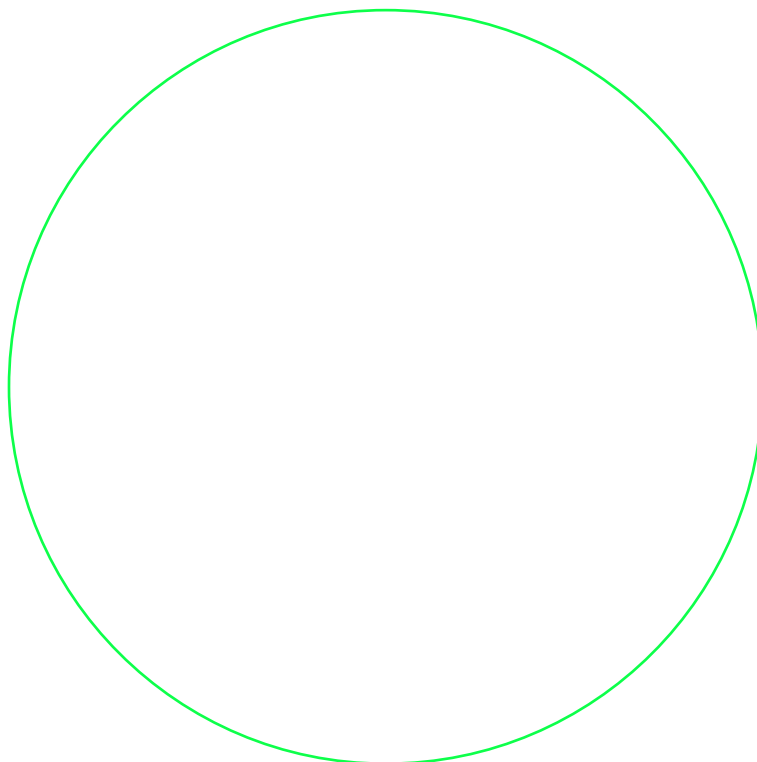
Het is sindsdien ook steeds duidelijker geworden dat crisiscommunicatie en reputatiemanagement twee totaal verschillende vakgebieden zijn. Iedereen die echt het goede wil doen bij een crisis, heeft de betrokkenencirkel scherp en handelt daar ook naar. In crisiscommunicatie past spinnen, framen en lekken niet. Er zijn geen situaties denkbaar waarin dat passend zou zijn voor de binnenste ring.

Mensen zijn mediawijs geworden en ruiken wanneer er gelogen wordt, informatie wordt achtergehouden, of met meel in de mond wordt gesproken. Duidelijk geworden is ook, dat belangrijke elementen uit IBS en ethische crisiscommunicatie niet langer alleen van toepassing zijn op de overheid en semi-overheid, maar ook van belang zijn voor de corporate sector (bedrijven).

# VERBETERINGEN IN CRISISCOMMUNICATIE 3.0

Tijdens ‘corona’ werkten zo goed als alle organisaties opeens in crisismodus. We hebben toen erg veel geleerd op het gebied van crisiscommunicatie, maar ook op het gebied van digitale communicatie, technologie en sociale media. Die zijn de laatste tien jaar ook door een groeispurt gegaan en dat vroeg ook om verdere aanpassingen aan de methode.

We voegen daarom een aantal nieuwe elementen toe aan onze bestaande methode en noemen ‘m vanaf nu Crisiscommunicatie 3.0. In het volgende hoofdstuk leggen we uit welke verbeteringen en toevoegingen we aan de vorige versies hebben toegevoegd.



# 03.

## WAT IS ER NIEUW IN CRISISCOMMUNICATIE 3.0?

De snelheid van de huidige communicatie, de noodzaak van ethische crisiscommunicatie en de razendsnelle veranderingen in de samenleving vragen erom dat we onze methode up-to-date houden. Crisiscommunicatie 3.0 bevat de meest wijze lessen van de coronacrisis, agile werken, digitalisering en ethische communicatie.

*In dit hoofdstuk  
laten we zien  
wat we hebben  
toegevoegd.*

- Visuele Bouwstenen en overzicht krijgen
- Samenwerken vanuit gedeelde verantwoordelijkheden
- Asynchrone opschaling
- Meer strategisch werken
- Emotie en empathie
- Updates
- Omgaan met desinformatie en nepnieuws
- Dilemmalogica en interne logica
- Iedereen effectief bereiken met beeld en B1
- Informatiecoördinator
- Omgevingsbeeld ook verrijken met offline bronnen
- Wendbaar, veerkrachtig, adaptief en het omarmen van nieuwe technologie
- Het model: Mensen Effectief Verbinden (zie ook volgende hoofdstuk)

# VISUELE BOUWSTENEN

**Regelmatig doen we een oefeningetje tijdens trainingen, waarbij we de procescoördinator CCT en de redacteur even naar buiten sturen, zodat die niets weet over wat de communicatieadviseur gehoord heeft in het crisisbeleidsteam.**

**De procescoördinator mag naar binnen en krijgt een terugkoppeling vanuit de communicatieadviseur. De procescoördinator geeft vervolgens een briefing aan de redacteur en geeft de opdracht een tekst te schrijven. De overige deelnemers van de training zijn observator. En je ziet hun verbazing als ze het langzaam mis zien gaan...**

In elk gesprek verandert de informatie en er sluipen steeds meer onjuistheden in: de uiteindelijke tekst bevat eigenlijk altijd wel zaken die er niet in hadden moeten staan. Je herkent dit waarschijnlijk wel van het fluisterspelletje dat we vroeger op school speelden.

Bij crisis zit je in verschillende ruimtes, je praat met verschillende mensen over dezelfde crisis. De één praat met operationele mensen, de ander met bestuurders en de derde alleen met de omgevingsanalist en de redacteurs. Je praat dus met heel verschillende type mensen, die elk met een andere bril naar de crisis kijken en andere bronnen gebruiken.

Het is dan ook logisch dat verhalen uit elkaar gaan lopen. Je krijgt heel veel informatie in korte tijd te verwerken en iedereen heeft haast. Net als in een spannende film zie je dat iedereen maar een deel van de informatie heeft, maar een stukje van de puzzel. Het gevolg kan zijn dat je verschillende crises aan het bestrijden bent en dus niet de goede dingen doet.

Het is essentieel dat je als crisisteams regelmatig zorgt dat je weer allemaal in 'dezelfde film' zit en dezelfde crisis bestrijdt. Mensen in dezelfde film krijgen kan alleen door het visueel te maken. Alles wat in de hoofden zit, moet op de muren en papier komen te staan. Maar het is soms lastig de informatie te ordenen en te bepalen wat wel en niet belangrijk is.

We moeten overzicht krijgen, daarom hebben we alle informatie onderverdeeld in rubriekjes. Met deze visuele bouwstenen maak je een simpele invuloefening en weet je zeker dat alles wat belangrijk is voor het team ook inzichtelijk is. We noemen dit voor het hele team 'de 6 borden' en voor de Strategie-kant de 'strategie-templates'. Leden van het team kunnen oefenen hoe ze dit moeten invullen en vervolgens kan het bij elke crisis toegepast worden.

Het klinkt misschien wat ouderwets om met flipovers en borden te werken, maar we hebben hier twee goede redenen voor. De eerste is dat we nog nooit een digitaal systeem hebben gezien dat echt goed werkt voor een crisiscommunicatieteam. Het loopt altijd fout op het systeem, omdat tijdens de oefening of echte crisis niemand weet hoe je erop moet inloggen of hoe het ook alweer gevuld moet worden. Je geeft veel geld uit aan hi-tech materiaal en krijgt er niks voor terug.

De tweede reden is dat we juist in tijden van toenemende dreigingen voor uitval van ICT en stroom, moeten werken met een robuust systeem dat niet kan uitvallen. Als we de werkwijze met 6 borden goed ingesleten hebben, kan deze ook op online middelen toegepast worden. Maar pas dan als het team goed op fysieke borden werkt.

# EMOTIE EN EMPATHIE

Bij een slechtnieuwsgesprek, kinderen opvoeden, of een gesprek met je partner of beste vriend die het moeilijk heeft: altijd geef je eerste ruimte voor de emotie. De meeste mensen komen niet verder dan het noemen van vier emoties: blij, bang, boos en verdrietig. Maar het scala aan menselijke emoties is zoveel groter, mooier en complexer. Wetenschappers komen tot wel bijna honderd verschillende emoties.

Emotie en empathie waren altijd al essentieel in de methodes crisiscommunicatie. Het zit natuurlijk al in de Betekenisgeving van Crisiscommunicatie 1.0. Maar we brengen dat nu nog een stap verder: emotie en empathie zijn de belangrijkste punten voor goede crisiscommunicatie. We moeten altijd eerst aansluiten op de emotie voordat we weer terug kunnen gaan naar de ratio voor feiten en handelingsperspectief.

Om aan te sluiten op emoties moet je ze eerst echt begrijpen. En daarvoor is empathie nodig en emotionele intelligentie. Het is dus belangrijk dat een aantal rollen binnen het crisiscommunicatieteam ook getraind worden op emoties, empathie en EQ. Omgevingsanalisten moeten de vele emoties kunnen herkennen en omschrijven; strategisch adviseurs moeten adviseren hoe ermee om te gaan en op aan te sluiten; en bestuurders, woordvoerders en redacteuren moeten de woorden weten te vinden om de emoties te benoemen en erop aan te sluiten.

We erkennen in deze methode dat emotie altijd voor ratio komt. Dat we altijd emoties moeten herkennen, erkennen, benoemen en erop aansluiten. Emotie en empathie zijn de brug terug naar het verstand.

## SAMENWERKEN VANUIT GEDEELDE VERANTWOOR- DELIJKHEDEN

In het verleden hoorde je nog wel eens 'Als dit gebeurt, dan neemt de veiligheidsregio alles over.' Maar in de praktijk is dat nooit zo – en ook niet wenselijk, overigens. Corona heeft bijvoorbeeld aangetoond dat elke organisatie haar eigen verantwoordelijkheden blijft houden in de communicatie: van kleine gemeente, tot ministerie, van groot bedrijf tot MKB, iedereen moet bij crisis ook zelf blijven communiceren.

De crisis van nu en de toekomst kennen een steeds complexer veld van stakeholders: iedereen is met iedereen verbonden via technologie en de crisistypes zijn ook veel groter. Denk alleen maar aan pandemie, cyber-crisis, oorlog, grootschalige overstromingen of terroristische dreigingen.

We gaan naar crisisorganisaties die allemaal nauw met elkaar samenwerken. Daarmee beroepen we ons niet steeds maar op bevoegdheden en hiërarchie: we gaan uit van gelijkwaardige samenwerking en praktische oplossingen. We communiceren vanuit logische verantwoordelijkheden. Elke crisis kent weer haar eigen 'flexibele netwerken'.

*Daarom maken we bij onze methode eerst een Oriëntatie. Daarmee maken we aan het begin van een crisis snel duidelijk:*

1. Wat de crisis is en welke gebeurtenissen we hierin zien.
2. Wie onze netwerkpartners zijn, wat hun verantwoordelijkheden zijn
3. Hoe onze interne organisatie eruit ziet en wat de opschalingen zijn.

De Oriëntatie geeft context, focus en scope voor de communicatie aan. We maken de Oriëntatie in het begin van de crisis, maar blijven deze ook updaten. Samen met het Omgevingsbeeld is het belangrijke input voor een strategisch advies. Ook helpt de Oriëntatie om focus aan te brengen voor alle teamleden.

## ASYNCHROON OPSCHALEN

Communicatie moet niet langer eerst wachten met het opschalen van een crisiscommunicatieteam tot het moment dat de gehele crisisorganisatie is opgetuigd. Met asynchrone opschaling kan - als dat nodig is - ook alleen een CCT geactiveerd worden, los van een CBT of OT: Sommige crises zijn nu eenmaal vooral een communicatiecrisis.

## MEER STRATEGISCH WERKEN

Strategisch werken betekende al dat we de buitenwereld leidend laten zijn bij het maken van keuzes. En dat we de analyse kantelen naar een advies. In 3.0 komt daarbij de grotere rol voor de Oriëntatie (context). We maken zoals eerder genoemd nog strenger onderscheid tussen inhoud en proces. En we laten strategisch communicatieadviseurs de strategische zaken afstemmen. Daarom leren we hen ook wat strategisch is en wat niet.

# UPDATES

Tien jaar geleden maakten we het nog regelmatig mee: Bij een crisis moest een persbericht geschreven worden. Een statisch pdf'je dat volledig en juist moest zijn. Steeds als het bijna verstuurd kon worden, kwam er nieuwe informatie binnen. Het persbericht werd aangepast en moest daarna vaak opnieuw weer door het hele afstemmingscircus heen. We zagen serieus regelmatig dat een organisatie 4 uur lang met een persbericht bezig was en al die tijd niets communiceerde.

Die tijd is gelukkig voorbij. Het persbericht is dood voor crisiscommunicatie. Bij crisis is het belangrijk om zo snel mogelijk de eerste reactie naar buiten te hebben gebracht. Dit eerste bericht bestaat uit een aantal vaste elementen. Het is het openingsbericht, het fundament waarop je verder bouwt. Soms staat het ook wel bekend als het hold(ing) statement, maar van die term willen we eigenlijk af.

Na dit openingsbericht geven we steeds updates in een vast ritme. Elk stukje nieuwe informatie is weer een nieuwe update. Zo houden we het communicatieproces op gang en committeren we ons aan de buitenwereld zo goed mogelijk op de hoogte te houden.



# OMGAAN MET DESINFORMATIE EN NEPNIEUWS

Iedereen weet inmiddels hoeveel desinformatie en nepnieuws zich razendsnel kan verspreiden over de digitale snelweg en soms een verregaande invloed heeft op onze samenleving. Alle organisaties krijgen met desinformatie te maken. Het is daarom belangrijk dat omgevingsanalisten beter weten hoe ze nepnieuws kunnen herkennen en communicatieadviseurs en redacteurs hoe ze hier het best op kunnen reageren. Nepnieuws en desinformatie is daarom in alle trainingen een vast onderdeel.



# DILEMMALOGICA EN INTERNE LOGICA

Crisisteamen hebben vaak goede discussies en wegen zorgvuldig af welk besluit ze nemen. Maar in de communicatie wordt dat hele besluitvormingsproces niet meegenomen. De buitenwereld wordt geacht meteen te begrijpen waar het team soms wel uren voor nodig had. We moeten de buitenwereld in ons denkproces meenemen. In corona zag je dat de Rijksoverheid dat steeds meer ging doen. Dit heet ‘dilemmalogica’.

Het betekent dat een Communicatieadviseur in een crisisteam nog meer mee terug moet nemen naar het CCT. Het gaat niet langer om alleen de besluiten terugkoppelen, maar ook om inzicht te geven in de discussie en het besluitvormingsproces.

De andere logica die nieuw is in 3.0 is de ‘interne logica’. Vaak zijn bepaalde woorden en processen voor de eigen organisatie zo vanzelfsprekend, dat men vergeet dat de buitenwereld al deze kennis niet heeft. Je moet je bewust zijn van beroepsinformatie en in communicatie ook uitleggen wat voor jouw organisatie misschien logisch lijkt.

# IEDEREEN EFFECTIEF BEREIKEN MET BEELD EN B1

Veel mensen zijn visueel ingesteld, maar crisisteamen communiceren meestal met tekst. Dat beeldcultuur steeds belangrijker is bij communicatie, is niets nieuws. Instagram, TikTok, SnapChat, het gebruik van videocontent en visuals op Twitter, Facebook en LinkedIn neemt alleen maar toe. Voor het goed overbrengen van onze boodschap bij crisis zijn infographics, foto's en video essentieel. In Nederland alleen zijn 4 miljoen laaggeletterden. Met beeld kunnen we hen beter informeren. Maar ook al die andere mensen die we willen bereiken, lezen veel teksten niet. Ze kijken even vluchtig op hun scherm. Op dat moment moet je direct duidelijk maken wat je wilt vertellen. In één oogopslag zien ze wat nodig is.

Daarom trainen we in Crisiscommunicatie 3.0 ook in beeldredactie. Zodat in elk crisiscommunicatieteam mensen zitten die bij crisis binnen een uur snel de goede beelden maken. De beeldredacteur komt tot

de essentie van wat je wilt communiceren, weet welke elementen zich goed lenen voor beeld en kan werken met handige online tools.

Bij het maken van teksten leren we redacteurs ook beelden te schrijven. We zijn gewend te schrijven in abstracte termen, maar juist door te visualiseren hoe processen eruitzien en wat op bepaalde plaatsen gebeurt, kunnen we beter de juiste woorden vinden. Daarmee maken we ook onze teksten visueler. Denk maar aan het verschil tussen de zinnen: ‘het protocol was geactiveerd’ of ‘dan gaat een rood licht branden en rennen meteen alle artsen en verplegend personeel naar de IC om te gaan helpen’.

Daarnaast besteden we ook meer aandacht bij tekst schrijven aan het schrijven in niveau B1 en websites als [stefie.nl](http://stefie.nl).

# OMGEVINGSBEELD OOK VERRIJKEN MET OFFLINE BRONNEN

We hadden juist geleerd om een goed Omgevingsbeeld te maken met online bronnen en sociale media. Maar in corona kwam steeds meer naar voren dat we dan ook veel missen. Het helpt daarbij ook om offline bronnen op de juiste manier te gebruiken. Dat vraagt wat in de voorbereiding,

bijvoorbeeld hoe je organiseert dat je vanuit fysieke netwerken informatie ophaalt. Maar ook tijdens de crisis moet een omgevingsanalist zich afvragen: wat speelt er in de binnenste ring en hoe krijg ik dat te weten als dat niet zichtbaar is in (sociale) media?

# INFORMATIECOÖRDINATOR VOOR COMMUNICATIE

Bij elke crisis en oefening kunnen we van tevoren eigenlijk al één zin opschrijven voor in het evaluatierapport: 'redacteuren en woordvoerders hadden te weinig informatie om hun werk goed te doen'. We hebben daarom de rol van Informatiecoördinator (ICO) in het Crisiscommunicatieteam toegevoegd en uitgebreid omschreven en specifieke taken bij deze rol gelegd.

# WENDBAAR, VEERKRACHTIG, ADAPTIEF EN OMARMEN NIEUWE TECHNOLOGIE

Wendbaar en veerkrachtig begint bij de mensen die het doen. We moeten wat meer oog hebben voor deze mensen, de leden van ons crisiscommunicatieteam. In 3.0 kijken we ook naar hoeveel uur een mens nog goed achter elkaar kan werken. En benadrukken we hoe belangrijk pauzes en rustmo-

menten zijn. Niet alleen om stress te voorkomen, maar juist ook om beter werk af te leveren. In onze werkwijze en proces besteden we daarom aandacht aan flow, ritme en hoe je de hersenen tussendoor weer rust kunt geven om op te laden.

## Professor Jan Rotmans stelde in een college voor een grote groep crisisprofessionals het volgende:

*“We moeten professionals voorbereiden op instabiliteit en discontinuïteit. Niet de grootste organisaties overleven, ook niet de slimste bedrijven, maar de meest wendbare en veerkrachtige. Een organisatie is veerkrachtig wanneer deze toekomstgericht werkt, buffercapaciteit opbouwt, met onzekerheid kan omgaan, en anticipeert op crises. Een organisatie is wendbaar, als deze eenvoudig georganiseerd is, de klant/burger daadwerkelijk begrijpt, multidisciplinair werkt, een lerende organisatie is en werkt op basis van vertrouwen.”*

***De oplettende lezer herkent hierin veel elementen van methode Crisiscommunicatie 3.0. We nemen de door Jan Rotmans genoemde punten hieronder nog een keer door:***

- Werken op basis van vertrouwen: het geven van professionele ruimte en mandaat aan de woordvoerder en redacteurs. Maar ook aan samenwerkingspartners.
- Weest een lerende organisatie: kies voor opleiden, trainen, oefenen, evalueren en aanpassen.
- Multidisciplinair: samenwerken met de Oriëntatie
- Klant/burger daadwerkelijke begrijpen: emotie en empathie
- Eenvoudig georganiseerd: rollen en taken van de leden van het crisiscommunicatieteam en het model Mensen Effectief Verbinden.
- Anticiperen op crisis: monitoren en een cultuur en mindset bouwen (zie ook ons E-book Klaar voor elke Crisis), proactief zijn en aansluiten met werkwijze Newsroom.
- Omgaan met onzekerheid
- Buffercapaciteit opbouwen: ook in koude fase communiceren hoe we ons voorbereiden en wat we doen op crisis te voorkomen.
- Toekomstgericht werken: effectief omarmen van nieuwe technologie, lessen uit Agile overnemen, leren van fouten door altijd te evalueren: 3.0 kan 3.1 en 3.2 worden.



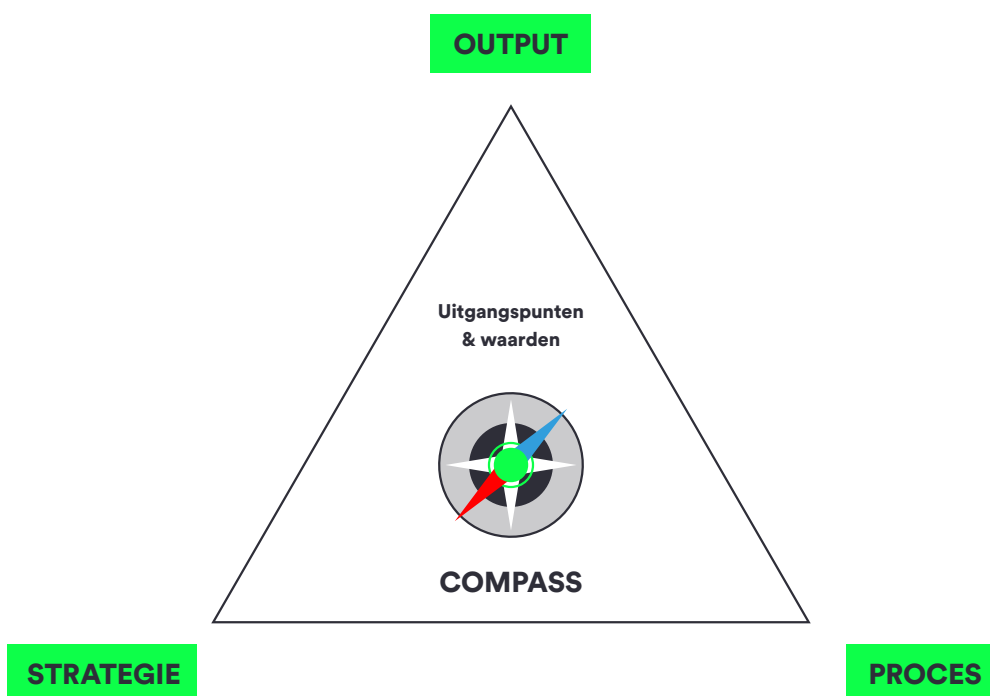
De crisiscommunicatieprofessional die getraind is te werken volgens methode Crisiscommunicatie 3.0 weet ook hoe deze nieuwe technologie kan gebruiken. In de training staan we bijvoorbeeld stil hoe ChatGPT (Kunstmatig Intelligent taalmodel van Open AI) voor verschillende rollen ingezet kan worden.

# 04.

## ONS MODEL: MENSEN EFFECTIEF VERBINDEN

Onze visie van wat nodig is voor goede crisiscommunicatie hebben we gevisualiseerd in ons model Mensen Effectief Verbinden.

Onze visie is geïnspireerd op lessen uit Agile en is voor ons de basis voor Crisiscommunicatie 3.0. In dit hoofdstuk leggen we uit hoe dit model werkt, wat de voordelen er voor zijn, en wat dat betekent voor de verschillende rollen binnen het crisiscommunicatieteam.



# DE DRIE ELEMENTEN

Het model is een driehoek met in elke hoek een element dat je op orde moet hebben voor goede crisiscommunicatie tijdens een crisis. De drie elementen zijn:

**STRATEGIE**

**OUTPUT**

**PROCES**

In het midden staan de waarden en uitgangspunten: dat is wat iedereen samenbindt. Dus daar beginnen we.

## WAARDEN EN UITGANGSPUNTEN

De waarden staan samen met de uitgangspunten in het hart van het model en in het hart van je crisiscommunicatie-organisatie, -werkwijze en -team. Jouw waarden en missie als organisatie heb je als het goed is al beschreven in een eigen visie, missie, kernwaarden document van jouw eigen organisatie. Deze zijn voor iedere organisatie dus anders.

Met de uitgangspunten bedoelen we de uitgangspunten voor goede crisiscommunicatie. Wij gebruiken daarvoor het COMPASS als afkorting - met zeven belangrijkste uitgangspunten (zie hoofdstuk 5).

Als organisatie kan je deze overnemen, maar ook andere uitgangspunten kiezen. Wat voor 'crisiscommunicatie 3.0' wel als een paal boven water moet staan, is dat de uitgangspunten **NIET** gaan over reputatiemanagement, maar over het helpen van de getroffen. De 'ethische crisiscommunicatie'. Wij denken niet alleen dat dit moreel het juiste is om te doen, maar ook de enige manier van crisiscommunicatie die echt werkt. In onze methode is het niet alleen belangrijk om uitgangspunten en waarden centraal te stellen, we leren ook hoe je deze als organisatie echt internaliseert.

# STRATEGIE

Strategie gaat over keuzes maken, doelen bepalen en prioriteiten stellen. Ze gaan dus niet over boodschappen en middeleninzet, maar over wat je wél en níet gaat doen. Een goede strategie betekent dus dat je de juiste keuzes maakt. Maar wat zijn de juiste keuzes?

Ethische crisiscommunicatie schrijft voor dat getroffen en op de eerste plaats staan - dus daar laten we onze keuzes van afhangen. Het doel is dus om naar hen toe eerlijk, open en transparant te zijn.

## HOE GA JE TE WERK?

1. Wat is de crisis? Uit welke gebeurtenissen bestaat die?
2. Waar zijn wij dan van als organisatie? Wat is onze rol?
3. Wie zijn netwerkpartners en voor welk deel van de crisis zijn zij verantwoordelijk?
4. Voor wie doen wij het? Wie zijn het meest getroffen?

Neem al deze vragen door - en je zal zien dat het duidelijker wordt waar je de juiste keuzes kan vinden.

De strategisch communicatieadviseur beheert de lijst met oplossingen van de communicatieproblemen en brengt daar prioriteiten in aan. Deze lijst kan constant veranderen. Het zorgt ervoor dat de strategie wendbaar is en dat er snel ingespeeld kan worden op nieuwe ontwikkelingen - zowel intern als extern.

Rollen die bij strategie het zwaartepunt hebben zijn de communicatieadviseur (crisis)beleidsteam, communicatieadviseur Operationeel Team, strategisch somcommunicatieadviseur, omgevingsanalist en coördinator betrokken organisaties.

# OUTPUT

Als je weet wat je strategie is, is de volgende stap om te kijken welke woorden je gebruikt. Want je kan prachtige omgevingsbeelden maken en de beste adviezen geven, maar uiteindelijk word je afgerekend op dat wat je naar de buitenwereld brengt: je output.

Goede output betekent volgens onze methode empathische woorden en duidelijke beelden. Iedereen die communiceert in een crisis moet de slag maken van de feitelijke, droge, operationele en expert- en bestuurlijke informatie die staccato wordt doorgegeven, naar teksten die aansluiten bij de beleving van getroffen en betrokkenen en de rest van de buitenwereld. Dat kost inleving en ervaring.

Het belangrijkste kenmerk van de output is dat je concrete resultaten aflevert en constant updates blijft geven. Hiervoor heb je mandaat nodig en autonomie. Alle randvoorwaarden moeten op orde zijn en je moet werken in een voorspelbare omgeving met een vast ritme.

Rollen die verantwoordelijk zijn voor de output zijn woordvoerders, redacteurs of pers- en publieksvoorlichters. Soms aangestuurd door een coördinator woordvoering & redactie.

# PROCES

Een goed proces betekent dat je werkwijze effectief is. Proces gaat over de werkwijze tijdens de crisis - niet over de inhoud ervan.

Waar de strategie en de output bij elke crisis anders is en dynamisch wordt vormgegeven, kan het proces juist van tevoren worden vastgelegd en voorbereid. Je kan dit trainen en oefenen zodat het communicatieteam het volledig beheerst voor het geval een crisis zich aandient. Want alles dat je in een crisis kan voorbereiden vóór de crisis, moet je voorbereiden. Hier zit ook de belangrijkste meerwaarde van ons als trainers en adviseurs: zorgen dat de werkwijze helemaal vast staat en is ingesleten bij het team.

De rollen van het proces (Leiding en Coördinatie) moeten ervoor zorgen dat alle teamleden in 'dezelfde film' zitten. Dat betekent dat zij het totaaloverzicht moeten hebben en houden en zorgen dat de rest dat ook heeft.

De procescoördinator moet alle knelpunten oplossen voor de andere teamleden. Denk daarbij aan knelpunten als een slechte informatiepositie, het niet halen van deadlines, facilitaire zaken als toegang tot het gebouw, uitvallende ICT, voeding of te weinig mensen in het team. Ook de indeling van het team en aflossing en achtervang is onderdeel van het proces. En het informeren van (lijn)management dat op dat moment geen actieve rol in de crisis heeft.

Wanneer knelpunten ontstaan op zowel inhoud als proces, is de natuurlijke neiging van mensen om de inhoudelijke knelpunten op te lossen. Maar daardoor blijven de procesmatige knelpunten vaak liggen. Juist daarom is het zo belangrijk om inhoud en proces te scheiden bij crisis, zodat de procesrollen zich volledig kunnen richten op het verbeteren van het proces en het team optimaal laten functioneren.

De procesrollen in een crisiscommunicatieteam zijn de procescoördinator (ook wel teamleider of hoofd), de assistent (ondersteuner, trafficmanager) en informatiecoördinator (ICO, HIN, IM'er, logger).

# WENDBAAR MAKEN

Waar zit in dit model de wendbaarheid? Die vinden we bij Strategie en Proces. De as van Strategie en Proces bevat de aansturing en wendbaarheid van het team. Zij treden gezamenlijk op, als een tandem die snel kan inspelen op nieuwe ontwikkelingen en onverwachte gebeurtenissen. En zo het team op inhoud en proces kan bijsturen. Juist door de wendbaarheid hier te verankeren, kunnen we het werk voor de redacteuren en woordvoerders voorspelbaar en ritmisch maken. Dat zorgt dat zij in hun flow kunnen blijven en hun werk kunnen afmaken zonder gestoord worden. De as tussen Strategie en Output gaat over de inhoud. De as tussen Proces en Output over de randvoorwaarden.

In Crisiscommunicatie 3.0 scheiden we het proces en inhoud dan ook veel strenger. Het afstemmen van keuzes maken hoort bij strategie, maar hoe informatie wordt uitgewisseld hoort bij proces.

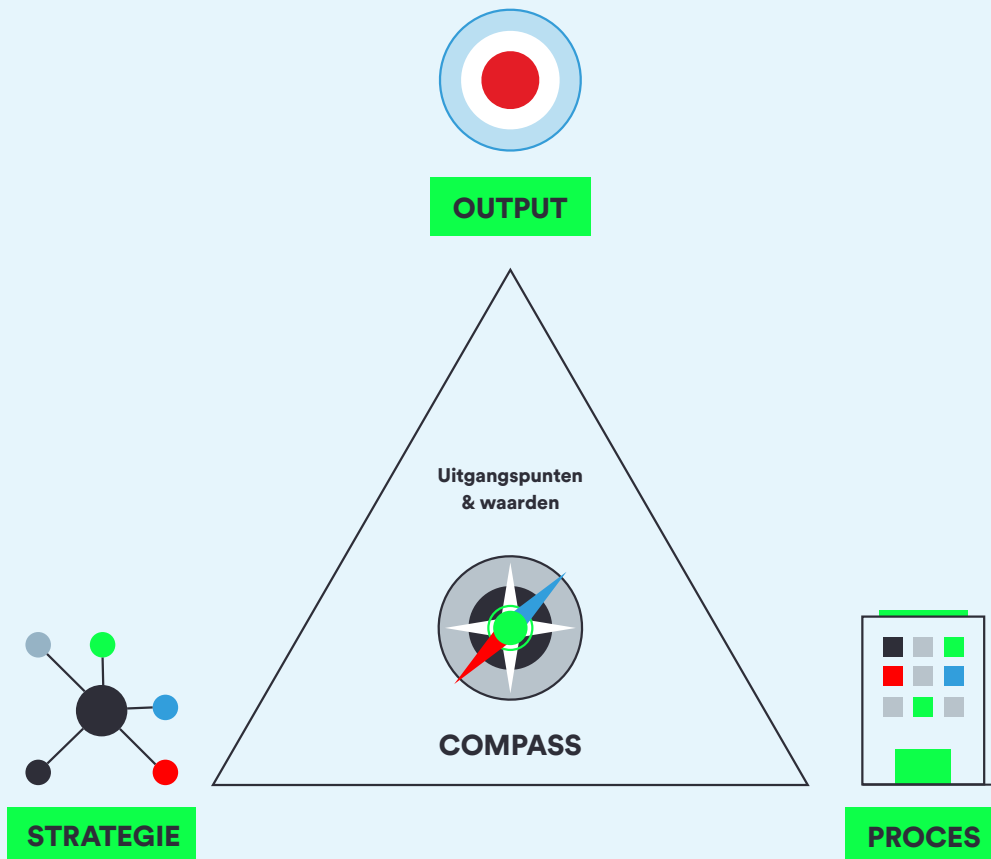
*“Als er knelpunten zijn op het ‘wat’ – de inhoud - en op het ‘hoe’ – het proces – zijn mensen van nature altijd geneigd om de knelpunten die spelen op inhoud op te lossen. En daarom blijven knelpunten in het proces steeds weer optreden. Je moet daarom inhoud en proces scheiden tussen twee rollen en ten minste één persoon echt verantwoordelijk maken voor alleen het proces.”*

**Rini van Solingen**

Expert in Agile, deeltijd hoogleraar aan de TU Delft, CTO van Prowareness.



# VERBINDEN MET DE BUITENWERELD



Vanuit de drie elementen (Proces, Strategie en Output) gaan we de verbindingen aan met onze omgeving. Daarbij is steeds gekeken wat de meest logische lijn is op basis van de verantwoordelijkheden en kerntaken.

We komen dan op de volgende verdeling:

- Strategie heeft de lijn met de crisisteams van de eigen organisatie (Crisisbeleidsteam, Operationeel Team) en de communicatieadviseur van netwerkpartners (crisisteams die ook actief zijn en met wie de organisatie samenwerkt). Onder Strategie valt ook de omgevingsanalist.
- Output staat in contact met de buitenwereld, de getroffen en de betrokkenen.
- Proces heeft de lijn met de eigen organisatie die op dat moment niet actief in de crisisteams zit. Van afdeling ICT, facilitair en de cateraar tot de collega's die thuis zitten maar moeten worden opgeroepen om een rol te nemen in het crisisteam.

# 05.

## KLAAR VOOR ELKE CRISIS

Maar hoe zorg je dat je deze methode Crisiscommunicatie 3.0 beheerst en jouw organisatie die altijd goed toepast? Laten we het vergelijken met een zwemwedstrijd. Hoe kom je het snelste naar de overkant van het zwembad? Je hebt verschillende methodes: schoolslag, vlinderslag, borstcrawl, ga zo door. Crisiscommunicatie 3.0 is onze methode. Wij denken dat dit de snelste en beste manier is om naar de overkant van het zwembad te komen.

Iemand die nog nooit gezwommen heeft kan je een video laten zien van een uur waarop je ziet hoe je crawlt. En vervolgens gooi je hem bij een wedstrijd in één keer in het diepe. Het klinkt flauw, maar dit is wel wat we soms met medewerkers van het crisiscommunicatieteam doen.

Het leren beheersen van de methode, vraagt ook om een heldere visie. We gaan eerst watervrij worden, leren boven water te blijven. Daarna gaan we trainen met armslag, beenslag. Meerdere keren per maand.

Tussendoor vertellen we wat over de theorie van het zwemmen, we gaan spieroefeningen doen in de sportschool, zoeken een goede coach, denken na over voeding en rust. En na een aantal maanden kunnen we snel naar de overkant van het zwembad zwemmen met de borstcrawl.

Hoe zorg je dan dat kennis en vaardigheden voor goede crisiscommunicatie bij iedereen top of mind zijn? Dat vraagt ook om een visie, een didactisch programma en breder kijken dan alleen opleiden, trainen, oefenen. Over deze visie, programma's en de brede strategische aanpak hebben we het E-book 'Klaar voor elke Crisis' geschreven.

Wil je ook ontdekken je als snelste naar de overkant zwemmen? Lees het volgende E-book 'Klaar voor elke Crisis' dan om kennis te maken met onze visie op het vakbekwaam worden en blijven in crisiscommunicatie.

# UITGANGSPUNTEN SAMENGEVAT

Wouter Bos maakte als voorzitter Raad van Bestuur van het VUMC de ontruiming van het gehele ziekenhuis mee toen de kelders overstromden in 2015. In een congres blikt Wouter Bos terug op deze crisis en sprak de woorden: “Alle lessen crisiscommunicatie die je altijd hoort, ze kloppen allemaal. Als je het doet, heb je er voordeel van, als je er eentje vergeet, gaat het ook mis.”

Die lessen zitten voor ons in de uitgangspunten. In Crisiscommunicatie 3.0 staan deze uitgangspunten voor goede crisiscommunicatie centraal. We ronden dit E-book dan ook af met de zeven uitgangspunten die wij het meest belangrijk vinden. Ons COMPASS om je richting te geven bij communicatie in moeilijke situaties:

**C**

**Communicatie aansluiten bij buitenwereld met IBS als rode draad**

**O**

**Open, transparant en eerlijk zijn**

**M**

**Meest getroffen en op één zetten**

**P**

**Prioriteiten stellen met verantwoordelijkheid, urgentie en impact**

**A**

**Actie + Communicatie: naast woorden ook daden**

**S**

**Sluit eerst aan bij emotie met empathie, duiding en perspectief bieden**

**S**

**Steeds vertellen wat je weet en doet en proactief communiceren**

## VERANTWOORDING

- De kerntaken Analyse, Advies, Aanpak komen van Fleur Alink en Frank Vergeer.
- De drie doelstellingen Informatievoorziening, Betekenisgeving en Schadebeperking (IBS) zijn in 2007 door Frank Regtvoort en Hans Siepel beschreven.
- SISOS is ontwikkeld door Anne-Marie van het Erve en Frank Vergeer van InConnect. Ook BAM en de ethische crisiscommunicatie komt van hen.
- De betrokkenencirkel komt van Ina Strating.
- Voor de Oriëntatie ben ik geïnspireerd door de context, functie en werking van Roy Johannink en Dianne Deurloo.

© Compaijen C&C B.V.

[compaijen.com](https://compaijen.com)

Op de hoogte blijven van tips & tricks voor goede crisiscommunicatie? Meld je aan voor de wekelijkse update 'Klaar voor elke Crisis'. Stuur een mailtje en we zetten je op de mailinglist.

Contact: [info@compaijen.com](mailto:info@compaijen.com)

Compaijen C&C helpt organisaties om zo goed mogelijk voorbereid te zijn op onverwachte gebeurtenissen als crisis en incidenten. We houden de vaardigheden van teams up-to-date met (online) trainingen en opleidingen - en denken ook mee in de breedte als strategisch partner. Compaijen C&C zorgt ervoor het crisiscommunicatieteam kan draaien als een geoliede machine die bij crisis adequaat weet te reageren, om zo het vertrouwen in de organisatie extern en intern te behouden.



**COMPAIJEN**  
CRISISMANAGEMENT & COMMUNICATIE