

e-book

**KLAAR VOOR
ELKE CRISIS**

WORDEN & BLIJVEN



COMPAIJEN
CRISISMANAGEMENT & COMMUNICATIE

INHOUDS OPGAVE

INTRO DUCTIE

Een crisis slaat meestal plotseling toe.

Je hebt het misschien al wel eens getraind of het er met je team over gehad: je organisatie is betrokken bij een ramp, een grote storing of een groot veiligheidsrisico en nú is het moment gekomen om snel te schakelen, helder te communiceren en met je team als een geoliede machine te werk te gaan.

En dan... blijk je toch **niet** goed voorbereid.

Wie heeft ook weer de logins van het Twitter-account? Waar staat het wachtwoord om op dat crisis systeem in te loggen? Wanneer moet het eerst bericht uit? Hoe sturen we het team aan nu die teamleider op vakantie is? Wie stemt af met de politie en op welk nummer bel je die dan eigenlijk?

Als dit bekend klinkt, dan nodigen we je uit om meer te weten te komen over hoe je altijd klaar kan zijn voor elke crisis die op het pad van je organisatie komt. In dit E-book '*Klaar voor elke Crisis - worden en blijven*' laten we je zien hoe een crisiscommunicatieteam kunt krijgen dat werkt als een geoliede machine.

Dat wil zeggen dat jullie altijd weten hoe je bij een crisis moet handelen. Dat je team geroutineerd te werk gaat en dat je daar kan komen in kleine, regelmatige stapjes in plaats van lange leertrajecten. Want het is beter om de kennis over crisiscommunicatie te integreren in de communicatieorganisatie, dan het te zien als een losstaand iets. Je moet het niet 'erbij doen', maar als vast onderdeel zien van de communicatievaardigheden.

Dit E-book is geïnspireerd door observaties en gesprekken bij meer dan honderd crisisorganisaties en bijna 15 jaar ervaring in het vakgebied opleiden, trainen, oefenen (OTO) voor crisis. Een vakgebied dat afgelopen jaren ook sterk veranderd is door nieuwe technologie en inzichten.

In ons andere E-book *Methodes Crisiscommunicatie 3.0* leggen we de filosofie uit die wij hanteren bij crisiscommunicatie: hoe we technologische ontwikkeling combineren met ethische waarden, hoe we betrokkenen altijd op één zetten, hoe je transparant kan communiceren en hoe je kan voorkomen dat crisiscommunicatie op reputatiemanagement gaat lijken.

In het E-book dat hier nu voor je ligt – ‘*Klaar voor elke Crisis - worden en blijven*’ - lees je meer over de manier waarop je die methode in de vingers krijgt: hoe je als organisatie kan trainen om voorbereid te zijn op elke crisis, hoe je die vaardigheden kan oefenen en hoe je strategische keuzes kan maken om te komen tot een crisis(communice)team dat werkt als een geoliede machine.

We behandelen in het eerste hoofdstuk de verwachtingen van de samenleving en zoomen daarna verder in op de uitdagingen en problemen voor bestuurders, management, de leden van het crisiscommunicatieteam zelf en tot slot de Coördinator OTO. In het tweede hoofdstuk staat de kern van de visie hoe je met vier stappen programma's bouwt om Klaar voor elke Crisis te worden en blijven. In het derde hoofdstuk komt aan bod hoe de interventies aangrijpen op de genoemde uitdagingen op elke niveau. Bij deze oplossingen werken we juist terug van de Coördinator OTO naar de medewerkers, organisatie, management en tot slot bestuur.

Veel plezier met het lezen van dit E-book.

Mocht je vragen of feedback hebben, dan horen we die graag.

Tom Compaijen

01.

UITDAGINGEN, PROBLEMEN EN OORZAKEN.

We zien de afgelopen jaren steeds meer grote crises en dreigingen: de coronacrisis, de Russische inval in Oekraïne, grote storingen, terrorisme, bedreiging en uitval van vitale sectoren en kritieke infrastructuur, cybercrises, klimaatcrises en grote personeelstekorten.

Dit type crises komt met een veel complexer veld van netwerkpartners en andere stakeholders: je moet scherp hebben waar jouw organisatie verantwoordelijk voor is en goed weten met wie je wat moet afstemmen.

Wat we in Nederland onder ‘crisismanagement’ en ‘crisiscommunicatie’ verstaan, is vaak niet zo zeer voor het bestrijden van deze grote crises, maar voor het opvangen van de pieken en nieuwe ontwikkelingen in deze crises. We hebben geen Crisisbeleidsteam klimaatverandering, maar wel eentje voor extreme hitte of storm. Bij corona vroegen we ons soms wel eens af of een crisisteam nog wel gerechtvaardigd was en het niet gewoon regulier was geworden. En met een GRIP 4 in de Veiligheidsregio lossen we de oorlog in Oekraïne niet op, maar kunnen we wel reageren op de gevolgen voor Nederland. De werkwijze bij crisis is dus wel altijd goed toepasbaar, helemaal in deze snel veranderende wereld.

Omdat alles zo snel gaat in de 24/7 nieuws- en sociale media, verwachten algemeen publiek, klanten, inwoners, bedrijven, medewerkers, leveranciers, media en/of andere stakeholders direct informatie van jouw organisatie als er wat aan de hand is. Ze willen openheid, transparantie, zorg voor de meest getroffen en empathie, zorgvuldigheid en duidelijkheid.

In die context leiden sommige sociaal-maatschappelijke crises ook veel sneller tot grote aandacht voor een organisatie. Soms heel plotseling en abrupt: een medewerker die van grensoverschrijdend gedrag beschuldigd wordt, een uiting die tot politieke ophef leidt, snelle beeldvorming rond een interne fout die tot veel aandacht leidt. In die zin hebben *#metoo* en *‘woke’* veel in beweging gebracht.

In dit hoofdstuk beginnen we met kijken naar de uitdagingen en verwachtingen van de samenleving – vervolgens zoomen we in op de eigen organisatie en wat die maatschappelijke verwachtingen betekenen voor de organisatie en preparatie van je crisiscommunicatie.

EEN VERANDERENDE WERELD

Waar 'vroeger' nog sprake was van een nieuwscyclus met deadline van het achtuurjournaal of het zakken van de krant, hebben we nu te maken met een wereldwijde 24/7 nieuwscyclus met liveblogs, live uitzendingen, breaking-news alerts, live-tweets van betrokkenen en andere sociale mediabronnen die binnen een minuut het nieuws naar de wereld brengen en duiden.

De rol van desinformatie, fake news, complotten, deep fakes is al groot en zal alleen maar groter worden. Dat betekent dat crisiscommunicatieteams meer getraind moeten worden in het herkennen hiervan en hoe hierop te reageren.

We zien ook een steeds verdere verschuiving naar een beeldcultuur, denk alleen al aan Instagram, Tiktok en Snapchat. Dat vraagt ook dat crisiscommunicatie sneller komt met goede infographics en dat beeldredacteurs een rol krijgen in het team.

De eisen van de samenleving aan bestuurders en organisaties worden zo steeds hoger. Alleen hebben veel bestuurders maar weinig ervaring met crisis en zijn ze niet altijd goed voorbereid. Toch ben je - als je als organisatie transparant wil werken tijdens een crisis - verplicht om in te spelen op de ontwikkelingen en er op een bepaalde manier mee om te gaan.

Als die ene grote crisis jouw organisatie raakt, dan wil je zeker zijn dat je snel en helder de juiste zaken communiceert en zo het vertrouwen van de getroffen en de samenleving vasthoudt. Want als je dat niet goed doet, word je als bestuurder er ook keihard op afgerekend.

NIEUWE UITDAGINGEN VOOR BESTUURDERS

In dit E-book gebruiken we het woord ‘bestuurder’ voor iedereen die eindverantwoordelijk is voor de organisatie en ook het belangrijkste boegbeeld is naar buiten toe. Denk daarbij aan CEO, burgemeester, directeur, minister, voorzitter, Raad van Bestuur, wethouder of secretaris-generaal.

Een crisis is voor de meeste bestuurders het belangrijkste moment van hun carrière. Terugkijkend op hun jaren in het ambt, zijn het vaak de crisis en grote evenementen die herinnerd worden.

Veel bestuurders die een echte crisis hebben meegemaakt zeggen: 80% van crisismanagement is goede crisiscommunicatie. Wij zeggen liever: goed crisismanagement en crisiscommunicatie moeten altijd hand in hand gaan, de een kan niet zonder de ander.

Crisiscommunicatie is niet hetzelfde als reputatiemanagement. Het gaat erom dat er transparant, eerlijk en helder wordt gecommuniceerd naar de getroffen en toe. Binnen crisiscommunicatie hebben we regelmatig ‘last’ van reputatiemanagers. Gelukkig is de nieuwsconsument ook steeds mediawijzer geworden en trapt niet meer in veel reputatie-trucjes. Ze prikken er doorheen. Reputatiemanagement heeft dan ook niet langer een plekje aan tafel bij crisis.

Wel lig je tijdens crisis als organisatie, bestuurder of expert onder een vergrootglas. Alles wat je doet en zegt kan van invloed zijn op het vertrouwen dat je geniet van de samenleving. Het hoofd van de bestuurder ligt bij crisis nou eenmaal op het hakblok, die kan er op worden afgerekend.

Daarom is het belangrijk om een bestuurder goed te ondersteunen bij crisis:

1. Adviezen moeten strategisch zijn en uitgaan van wat er leeft bij de meest getroffen, de buitenwereld en het complexe stakeholderveld.
2. Teksten vanuit het communicatieteam moeten snel beschikbaar zijn en een goede aansluiting met de buitenwereld hebben.
3. De communicatie moet met empathie geschreven zijn en met oog voor de meest getroffen.
4. De bestuurder moet goed op de hoogte zijn van hoe crisiscommunicatie werkt en getraind zijn in relevante vaardigheden.

Toch blijkt het lastig om bovenstaande punten goed te doen. Hoe komt dat nou? Dat brengt ons bij het volgende niveau: management en organisatie.

WE DOEN CRISISCOMMUNICATIE ER 'EEN BEETJE BIJ'

Voor veel opdrachtgevers is het moeilijk om een groep goede en gemotiveerde communicatieprofessionals te vinden en te behouden om alle crisisrollen mee te vullen: er is nu eenmaal een hoge doorloop en uitstroom van medewerkers.

En als de piketpoules wel goed gevuld zijn, zien we dat de kennis over crisiscommunicatie na een tijdje toch weer een beetje weg ebt bij de collega's die niet dagelijks met crisis bezig zijn. Bij crisisoefeningen zien we daarom vaak dat de werkwijze door teamleden toch niet helemaal goed wordt toegepast of roestig is geworden.

Dat komt omdat veel communicatiemedewerkers de crisiscommunicatie er 'een beetje bij' doen, want meer dan 95% van hun dagelijkse bezigheden heeft niks met crisis te maken. De werkwijze bij een crisis is zo 'anders' dan normaal, dat het omschakelen van regulier werk naar crisiscommunicatie toch vaak moeilijk en chaotisch blijkt voor de 'weinig getrainden'.

De reden is dus dat veel mensen met een rol in de crisisorganisatie te weinig vlieguren maken en te weinig bezig zijn met het onderwerp. Ook kent men de systemen vaak niet goed, waardoor opstartende crisisteams bovengemiddeld vaak vragen hoe ze ook alweer moeten inloggen op een systeem of waar het wachtwoord te vinden is.

Als je als organisatie je crisismanagement niet op orde hebt, dan betekent dat dat je geen goed, feitelijk situationeel beeld krijgt van de crisis die voorhanden is. Het blijkt dan vaak dat het lastig is om besluiten of specifieke expertise uit de organisatie snel op te halen. En aan de andere kant krijgen leden van het crisiscommunicatieteam bij een crisis weer een overload aan informatie - in de vorm van mails, telefoontjes en whatsappberichten.

Het gevolg is dat het voor teams in zo'n situatie steeds moeilijker wordt om prioriteiten te stellen - helemaal in de snelheid waarmee alles moet gebeuren. Daarnaast is het tijdens zo'n crisis spannend, komt er een hoge druk vanuit (sociale) media en heeft de rest van de organisatie hoge verwachtingen van het communicatieteam.

Op al deze zaken kan je je voorbereiden. Niet als je alleen zijdelingse een oefening doet, maar als crisiscommunicatie een sterke rode draad maakt binnen je communicatieafdeling. En dat hoeft helemaal niet persé veel tijd te kosten.

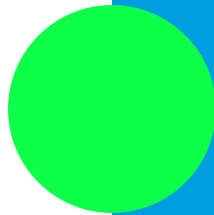
Een voordeel van onze werkwijze en trainingen, is dat een hoop lessen uit crisiscommunicatie ook toepasbaar zijn binnen de communicatieafdeling in het algemeen. Neem bijvoorbeeld nadenken over betrokkenen, samenwerkingspartners, woordkeuze, boegbeelden en het proces van beeld vormen. Dit zijn zaken die bij crisis en regulier altijd terugkomen.

Hoe meer je de disciplines kan integreren, hoe beter. Het ideaalbeeld zou zijn dat er -bij wijze van spreken - bij crisis alleen een rood lampje gaat branden op de afdeling dat aangeeft dat er een werkelijke calamiteit is, en verder blijft de organisatie gewoon doordraait. Het enige verschil bij crisis is dan dat wat meer mensen onder een iets hogere druk moeten werken.

Dat ideaalplaatje is misschien nog niet helemaal haalbaar, maar het is wel mogelijk om stappen te maken richting een communicatie-afdeling die effectief kan reageren op onverwachte en ongewenste situaties. De komst van de newsroom is bijvoorbeeld al een mooie stap in de goede richting, waarbij dagelijks werk en crisis meer naar elkaar groeien.

Eigenlijk zouden veel zaken uit de crisiscommunicatie dus ook in de dagelijkse bezigheden kunnen worden toegepast. Hoe meer crisiscommunicatie lijkt op communicatie, hoe meer ze elkaar versterken.

Dit zijn een aantal van de uitdagingen voor management en organisatie. In de volgende hoofdstukken kijken we daar verder naar: hoe de velden beter te integreren zijn. Maar eerst bespreken we wat de uitdagingen rondom de crisismedewerkers in de piketpoules betekenen voor de Coördinator OTO.



OTO

Opleiden: het verstrekken van kennis en vaardigheden om mensen voor te bereiden op hun rol tijdens crises.

Trainen: de geleerde vaardigheden en kennis in de praktijk brengen. In eerste instantie los van elkaar en naar mate de trainingen vorderen meer in samenhang met andere taken en teamleden.

Oefenen: oefeningen kunnen variëren van simulaties tot grootschalige gezamenlijke oefeningen, waarbij teamleden samenwerken om hun respons- en coördinatievaardigheden te testen.

WAT BETEKENT DIT VOOR DE COÖRDINATOR OTO?

Opleiden, Trainen en Oefenen (OTO) is een bekende term binnen crisismanagement. Vaak zijn binnen een organisatie één of een paar personen verantwoordelijk voor het organiseren van OTO en andere voorbereidende werkzaamheden in de koude fase.

Deze rol kan verschillende namen hebben: Adviseur Crisisbeheersing, Adviseur Crisiscommunicatie, Crisiscoördinator, Coördinator OTO. Of de taak is belegd binnen een bestaande functie zoals het

Afdelingshoofd, Manager Veiligheid, Head of PR.

In het vervolg van dit E-book gebruiken we de term 'Coördinator OTO' voor degene die deze taken heeft.

OTO regelen is vaak een flink gedoe. Teamleden veranderen, het overzicht bewaken is lastig je krijgt te maken met veel registratie en administratieve werkzaamheden. Eigenlijk is de helft van de rol stevige senior en de andere helft repetitief en secretarieel.

Er zijn daarom verschillende uitdagingen voor de Coördinator OTO:

- De Coördinator OTO heeft weinig tijd en veel te doen.
- Niet alle werkzaamheden geven voldoening, 50% van de functie is administratief.
- Lastig om voor kleine groepen - zoals een piketpoule - steeds weer nieuwe dingen te bedenken, in te roosteren, in te plannen en uit te voeren om kennis en vaardigheden up-to-date te houden.
- Geen tijd om content te maken voor regelmatige mailings en inspiratie.
- Plannen van OTO-activiteiten is arbeidsintensief (data zoeken, agendaverzoeken sturen, afzeggingen bijhouden).
- Achter de broek zitten van alle collega's om bij de OTO-activiteiten te zijn.
- Omgaan met teleurstelling als op laatste moment weer afzeggingen komen of medewerkers die al jaren meelopen nog steeds een aantal basale zaken niet weten.
- Piketroosters maken waar iedereen tevreden over is.
- Apps up to date houden: checklist, telefoonnummers intern en extern bijhouden.

Als crisiscommunicatie beter geïntegreerd wordt in het DNA van een organisatie, komen minder verantwoordelijkheden singulair op het bord van de Coördinator OTO terecht.

In het volgende hoofdstuk schetsen we de 'Klaar voor elke Crisis' visie die bestaat uit vier stappen. Deze stappen vormen de basis voor een programma dat precies aansluit bij jouw organisatie. Met deze programma's pakken we de uitdagingen op de verschillende niveaus zo goed mogelijk aan.

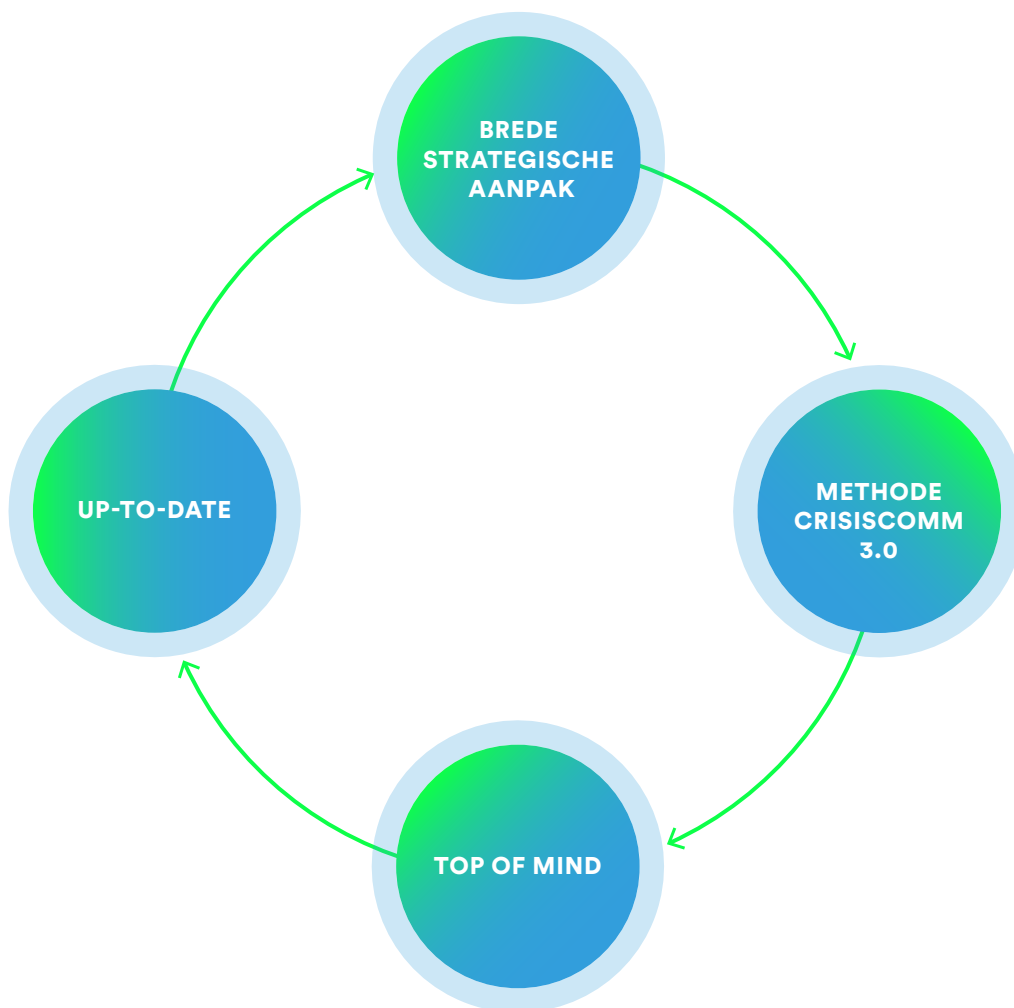
02.

DE KLAAR VOOR ELKE CRISIS METHODE.

In het vorige hoofdstuk beschreven we dat het vaak moeilijk is om crisiscommunicatie goed te verankeren in je organisatie. Maar met laagdrempelige en korte momenten kan je steeds meer lessen van crisiscommunicatie integreren in de huidige manier van werken rond communicatie. Dit hoofdstuk is de kern van onze visie om je organisatie voor te bereiden op crisis. Hier gaan we in op wat er nodig is om de uitdagingen uit het vorige hoofdstuk aan te pakken.

DE VIER STAPPEN IN ONZE PROGRAMMA'S

De Klaar voor elke Crisis methode bestaat uit vier stappen die gezamenlijk een op maat gemaakt programma vormen. Deze programma's bevatten de didactische visie en OTO, maar ook veel meer dan dat. Het is een holistische aanpak om te komen tot de transformatie die nodig is voor goede crisiscommunicatie: van een reguliere communicatieafdeling die wordt overvallen door een crisis naar een eenheid die juist klaar is voor elke crisis.



Brede strategische aanpak

Stel een diagnose, maak een crisisplan, maak een OTO-plan, bespreek de organisatie, betrek HR.

Top of mind

Zorg dat de kennis top-of-mind blijft dankzij continue kort oprissen, trainen en oefenen.

Methode Crisiscommunicatie 3.0 in je DNA

Neem de methode Crisiscommunicatie 3.0 tot je en maak deze eigen.

Up-to-date

Evalueer, leer en neem nieuwe ontwikkelingen mee in je feedbackloop.

BREDE STRATEGISCHE AANPAK

Binnen de crisiscommunicatie beginnen we altijd met het omgevingsbeeld:

Wat zijn de feiten? Wat gaat goed en waar kan het beter? Wie heeft welke behoefte?

Bij het trainen voor crisis volgen we een vergelijkbare aanpak: we willen eerst een scherp beeld krijgen van wat er binnen de organisatie speelt. Wat is er al? Wat gaat er goed? Waar ligt de behoefte? Wat hebben de bestuurders nodig?

Deze brede eerste aanpak, noemen we de diagnose.

Een goede en volledige diagnose kent de volgende elementen:

- Een scan van de aanwezige planvorming: zoals crisismanagementplan, crisiscommunicatieplan, OTO-plan.
- Analyse van de OTO-activiteiten van de afgelopen jaren.
- Analyse van de organisatie, werkwijze en werkafspraken.
- Analyse van bemensing en piketroosters.
- Scan van de (ICT-)systemen en digitale tools die gebruikt worden bij crisis.
- Een SWOT-analyse.
- Gesprekken met bestuur, management en HR.
- Gesprekken met verschillende rollen van verschillende niveaus en andere sleutelspelers voor het communicatieteam.

De diagnose vormt de input voor het (eventueel) aanpassen van de organisatie, de planvorming en voor het maken van een OTO-programma. Dankzij de diagnose sluiten de programma's zo goed mogelijk aan bij de behoefte van de deelnemers. En krijgen we ook direct draagvlak voor de verschillende OTO-activiteiten.

De brede strategische aanpak betekent ook dat we human resources (HR) of personeelszaken betrekken. Want als we de goede mensen willen behouden voor de crisisorganisatie en op het juiste niveau willen brengen, kunnen we niet om HR heen. In de Verenigde Staten zit HR bij crisis standaard aan tafel. Waarom hier dan niet?

Soms komt uit de diagnose een advies dat er wat veranderingen nodig zijn aan de reguliere organisatie of de crisisorganisatie. Want pas als de organisatie

slim is ingericht en alles klopt, heeft het zin om door te gaan naar de volgende stap van opleiden en trainen.

De opleidingen en trainingen moeten terugkomen in HR-beleid, in werving en selectie maar ook in de beloning en functioneringsgesprekken. De ervaring is dat het met name met de beloning voor deelname aan crisispiketpoules nog wel eens slecht gesteld is. Vaak willen bestuur en management voor een dubbeltje op de eerste rij zitten. Ook dat zijn zaken die we in de strategische analyse mee moeten nemen.

Als je echt iets wilt veranderen aan de professionaliteit van je crisisorganisatie, dan betekent dat ook dat er voor de deelnemers echt iets tegenover moet staan. Het 'er een beetje naast doen' moet stoppen. Als je een piketrol hebt, dan komt dat met plichten en rechten.

(CRISIS)COMMUNICATIE

Crisisvaardigheden zijn essentiële vaardigheden voor de hedendaagse communicatieprofessional. En het fijne van werken aan je skills voor crisiscommunicatie, is dat het je ook een betere communicatieprofessional maakt. Want veel zaken die je in crisiscommunicatie leert, zijn heel goed toepasbaar op de dagelijkse praktijk.

Wie zijn betrokkenen? Wat zijn de communicatieknelpunten, doelen en prioriteiten van je organisatie? Hoe zorgen we dat we allemaal hetzelfde feitelijk beeld hebben en geen ruis op de lijn komt?

Als je dit als afdeling je goed eigen maakt, krijg je uiteindelijk een communicatieteam dat wendbaar is. Als communicatieprofessional heb je er later dus op een brede manier veel plezier van.

CRISISCOMMUNICATIE IN JE DNA MAAKT JE COMMUNICATIE BETER

Er is een basisprogramma beschikbaar binnen ons OTO-pakket, dat erop gericht is om nieuwe mensen bekend te maken met crisiscommunicatie. Het is een mooie introductie en is vooral bedoeld om medewerkers voor piketdiensten snel op het juiste basisniveau te krijgen. Dat alleen al is erg waardevol: het zorgt er namelijk voor dat iedereen in het team snel de juiste taal kan spreken tijdens een crisis.

Op die manier zorgen we er ook voor dat mensen niet alleen klaar zijn voor elke crisis, maar ook in de breedste zin vakbekwaam worden. Als organisatie kan je er op die manier voor zorgen dat mensen - wanneer het ook nodig is - altijd klaar zijn om bij te springen bij elk onderdeel van de crisiscommunicatie of het crisismanagement.

Daarvoor moet er dus wel een heldere keuze zijn gemaakt dat crisiscommunicatie een vast onderdeel wordt van de verantwoordelijkheden van leden van het communicatieteam. Om een medewerker daar te krijgen, betekent dat opleiden en trainen in:

- De basis van crisismanagement en de belangrijke processen binnen de eigen crisisorganisatie
- De basis van crisiscommunicatie
- De theorie van de specifieke rollen
- De vaardigheden van de specifieke rollen, los van elkaar getraind.
- De vaardigheden van de specifieke rol in de context van de organisatie en samenwerking met de andere rollen.
- Mindset, skills, cultuur trainen met het hele team

Als je dit voor elke medewerker serieus neemt, en je ervoor zorgt dat crisiscommunicatie echt in het DNA van je teamleden gaat zitten, wordt uiteindelijk je hele communicatieteam beter.

KENNIS *TOP OF MIND* HOUDEN

Zoals eerder omschreven, is het lastig om al die kennis en vaardigheden voor crisiscommunicatie paraat te blijven houden. Het ‘top of mind’ houden is iets dat veel organisaties noemen als één van de grootste uitdagingen van crisiscommunicatie: hoe zorg je ervoor dat je bezig blijft met crisiscommunicatie - zodat als het zover is, je wel paraat bent?

Hoe zorg je dat kennis over een crisis beter blijft hangen? Met één keer per jaar een oefening en één

keer per jaar training zal dat niet gaan lukken. De zelfde problemen blijven dan steeds terugkomen. Gelukkig zijn er steeds meer mogelijkheden voor **learning**, een term die wordt gebruikt voor een reeks aan nieuwe inzichten en tools over hoe je kennis het beste tot je kunt nemen.

Hier leggen we uit hoe we ervoor kunnen zorgen dat je de kennis paraat hebt als het nodig is.

BLENDED LEARNING

Moderne technologie biedt nieuwe middelen voor **blended learning**: een mix van online en offline op verschillende momenten in de tijd. Dit is een bewezen effectieve methode waarmee kennis en vaardigheden beter blijven hangen. Ook kan je als deelnemer online op die manier zelf weten wanneer je een training wilt volgen en hoe je je tijd indeelt.

Blended learning is de beste manier van opleiden en trainen. Ook nieuwelingen kunnen dankzij video, podcast en korte opdrachten veel makkelijker meegenomen worden in de werkwijze van crisiscommunicatie.

KORT LEREN

Om klaar voor een crisis te zijn, moet je regelmatig aan de gang gaan met crisis. In plaats van één per jaar een training van 4 uur en één keer per jaar een oefening, is het veel beter om **veel vaker en korter te leren** - in behapbare brokjes van slechts een klein beetje tijd.

Vijf minuten per maand iets zien of horen over crisiscommunicatie is al beter dan een kwartier per kwartaal. Want na drie maanden is kennis wel echt helemaal weggezakt. Elke twee maanden eventjes kort vaardigheden trainen, kan heel erg helpen om te zorgen dat iedereen bij crisis precies weet wat ze moeten doen.

Dit wordt ook wel **micro-learning** genoemd. In plaats van lange eenmalige trainingsdagen, moet je juist leren in **chunks**: kleine blokjes kennis die je oppikt. Op deze manier trainen is bewezen effectiever.

De kortere OTO-activiteiten kunnen ook praktijkgericht zijn in de vorm van de opstartoefeningen van een uur. In het leger zou je ze **drills** noemen.



*“Wat je zelden doet,
doe je zelden goed.”*

**Menno van Duin, Lector
Crisisbeheersing NIPV**

LEREN UIT DE PRAKTIJK

Het '10-20-70- model voor **'learning and development'** omschrijft hoe we het beste kennis tot ons kunnen nemen: 10% is het formele leren waar je waarschijnlijk aan denkt bij het horen van het woord 'leren', het stampen van de kennisoverdracht. Maar 20% van het leren is discussie erover, in gesprek gaan. En 70% - zo zegt deze regel - is leren door het gewoon **te doen**.

Voor het doen is bijvoorbeeld ook 'werkplekleren' een mooie extra toevoeging aan OTO. Dat is een vorm van informeel leren die de dagelijkse praktijk als uitgangspunt neemt om lessen op te doen. Jezelf heel af en toe dwingen om een situatie vanuit de uitgangspunten en werkwijze van crisiscommunicatie aan te pakken, helpt je om te leren uit je eigen dagelijkse praktijk en tegelijkertijd ook beter te worden in het dagelijks werk.

En voor die 20% discussie gebruiken we discussiesessies om teams en groepen met dezelfde rol met elkaar in gesprek te laten gaan. Elke keer weer komen hier veel punten uit waarvan iedereen dacht dat ze hetzelfde beeld hadden en het goed geregeld was.

Met deze nieuwe activiteiten zorg je dat je zo nu en dan bezig blijft met crisiscommunicatie, terwijl je ook voor jezelf inzichtelijk maakt hoe je iets dat je in theorie geleerd hebt ook in de praktijk op de werkplek kan gaan gebruiken.

MAAKT ER EEN DAGJE UIT VAN

Wat tot slot ook belangrijk deel is van onze filosofie. Een dag trainen of oefenen moet ook gewoon leuk zijn. Maak er een bijzondere dag van, laat mensen iets later beginnen en eerder eindigen die dag. Haal er een lekkere lunch bij. Zorg dat de deelnemers, redacteurs, woordvoerders het leuk vinden. Dat helpt ook om mensen enthousiast te krijgen voor crisiscommunicatie - en het niet slechts als een moeete zien. En zorg ervoor dat het inhoudelijk ook een beetje **entertaining**. Na afloop moeten deelnemers zeggen: 'wat ging die dag snel voorbij.'

Als je al het bovenstaande doet, dan weet je zeker dat je crisiscommunicatie voor je team **top of mind** houdt.

HET KOST WEINIG TIJD

Continu blijven trainen betekent helemaal niet dat de medewerkers veel meer uren per jaar met crisis bezig is. Vier keer per jaar een individuele opdracht van vijftien minuten en twee keer per jaar een korte opstarttraining van een uur maakt al een groot verschil.

Even inloggen op de systemen die je tijdens een crisis gebruikt. Zo nu en dan de verantwoordelijkheden afstemmen en weten waar informatie te vinden is, met bestaande leden of met nieuwe leden: het maakt al het verschil tussen voorbereid zijn voor een crisis of er net niet klaar voor zijn.

UP-TO-DATE BLIJVEN

In een samenleving die complex is en razendsnel verandert, moeten ook de crisiscommunicatie en het OTO-traject wendbaar en flexibel blijven en snel op nieuwe ontwikkelingen kunnen inspelen. Daarom is het belangrijk om **up-to-date** te blijven: blijf op de hoogte van veranderingen in het veld, omarm nieuwe technologie als die het leven makkelijker maakt en blijf je ontwikkelen om blinde vlekken te voorkomen.

Ga 1 of 2 keer per jaar na wat de belangrijkste interne en externe ontwikkelingen zijn. Neem daarnaast ook alle evaluaties mee: die van de trainingen, van je eigen oefeningen en crises, maar ook evaluatie van crises bij andere organisaties. Je crisiscommunicatie evalueren, ontwikkelen en uitbreiden zorgt zo voor een positieve feedbackloop voor een betere organisatie.

De vier stappen uit de Klaar voor elke Crisis methode helpen om crisiscommunicatie het beste te integreren in je organisatie. In het derde hoofdstuk leggen we uit hoe deze methode op elk niveau de eerdergenoemde uitdagingen kan aanpakken. We nemen de weg vanuit hoofdstuk 1 terug en beginnen met wat de gevolgen zijn voor het niveau Coördinator OTO om daarna te bespreken wat respectievelijk de effecten zijn op de leden van het crisiscommunicatieteam, management en organisatie en tot slot de bestuurders.

“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.”

Professor Jan Rotmans

(hoogleraar en wetenschapper in klimaatverandering, duurzaamheid en transities)

03.

RESULTATEN OP ELK NIVEAU

Als je crisiscommunicatie integreert in je organisatie, heeft dit invloed op de verschillende niveaus. In dit hoofdstuk leggen we uit wat de integratie van methode crisiscommunicatie 3.0 en de Klaar voor elke Crisis-methode betekent voor de verschillende mensen in jouw organisatie.

GEVOLGEN VOOR DE ROL VAN COÖRDINATOR OTO

Vanuit de principes van micro-learning en blended learning zetten we strategische programma's op die voor grote delen bestaan uit online content en opdrachten. Natuurlijk vraagt dit aan het begin om een tijdsinvestering. Maar het zorgt ook dat op de langere termijn administratief werk kan worden uitbesteed, gedigitaliseerd en geautomatiseerd. Denk daarbij ook aan bestaande systemen voor het maken van piketroosters, waarbij zo veel mogelijk rekening gehouden wordt met iedereen zijn voorkeur.

Met de juiste achterliggende digitale tools is het mogelijk contactlijsten, checklists en andere nuttige informatie bij te houden die je bij een crisis paraat moet hebben. Deze taken kunnen worden ondergebracht

bij de crisispoules zelf, zodat zij ook eigenaarschap voelen.

Ook wordt HR betrokken bij crisisbeheersing en OTO. HR krijgt een aantal vaste taken toegewezen en kan medeverantwoordelijk worden voor het registreren en plannen van trainingen.

Met deze Klaar voor elke Crisis aanpak kan de focus van de Coördinator OTO weer steeds meer komen te liggen op een strategisch niveau. Het resultaat is dat deze weer meer tijd kan besteden aan de uitdagende werkzaamheden en het administratief en/of vervelend werk grotendeels kan uitbesteden.

WAT DIT BETEKEN VOOR DE LEDEN VAN HET CRISISCOMMUNICATIETEAM

Zoals gezegd zijn crisisvaardigheden essentiële vaardigheden voor de hedendaagse communicatie-professional. Het dagelijks werk zal beter moeten aansluiten op de werkwijze bij crisis. En de planvorming moet niet langer centraal staan in de voorbereiding op crisis, maar een programma. Samen met de Coördinator OTO ontwikkelen we zo'n programma waarmee we werken aan een crisismindset en cultuur binnen de organisatie.

De werkwijze bij crisis moet niet 'te bijzonder' zijn maar meer gezien worden als het verlengde van de newsroom. Daarbij hoort ook dat bij het opleiden meer aandacht is voor het herkennen en signaleren van crisis.

Door vaker kort met crisis bezig te zijn en zo de werkwijze en afspraken 'top of mind' te houden, leren

DE GEVOLGEN VOOR JE ORGANISATIE

Met de diagnose uit de Klaar voor elke Crisis methode, weten we dat ons richten op de juiste knelpunten en uitdagingen. We blijven niet steken in planvorming, maar werken met programma's naar een cultuurverandering op het gebied van (crisis)communicatie. Daarmee is de werkwijze voor crisiscommunicatie top-of-mind. Het crisiscommunicatieteam is wendbaar en veerkrachtig, heeft een effectieve werkwijze, weet hoe de juiste keuzes te maken.

Het levert de organisatie dan een pool van goedgetrainde en gemotiveerde communicatieprofessionals die altijd klaar zijn voor elke crisis. Een team dat snel schakelt tussen regulier en crisis en goed kan signaleren, analyseren en reageren bij onverwachte gebeurtenissen. De communicatieadviseurs kunnen

leden van het crisiscommunicatieteam om te werken in de systemen en om de juiste keuzes te maken en de goede woorden te vinden. Door Methode Crisiscommunicatie 3.0 vaker toe te passen, wordt dit elke keer makkelijker. Het team leert zo steeds beter om in de enorme hoeveelheid informatie bij een crisis weer overzicht te krijgen en prioriteiten te stellen.

Het resultaat is dat het team de informatiepositie op orde heeft, met plezier meedoet aan trainingen, en crisiscommunicatie ziet als een vorm van zelfontwikkeling binnen het bredere vak van communicatie. Crisiscommunicatie wordt zo een integraal onderdeel van het reguliere werk. Het team krijgt daardoor ook meer vertrouwen in zichzelf.

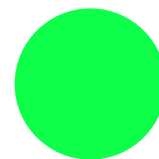
dan goed strategisch advies geven aan bestuurders, op basis van de uitgangspunten voor goede crisiscommunicatie uit Methode Crisiscommunicatie 3.0. En woordvoerders en redacteurs schrijven empathische en duidelijke teksten voor statements, web, socials en woordvoering.

Als deze werkwijze en afspraken 'top of mind' worden gehouden door het communicatieteam, dan zal opvallen dat verschillende van hun strategieën en processen ook toepasbaar zijn op andere gebieden in de organisatie. Ook al is er getraind voor crisis of is de crisis dan alweer voorbij - het communicatieteam heeft nog steeds geleerd om wendbaarder te werken, met voordelen voor de hele organisatie.

DOORWERKING NAAR DE BESTUURDER EN DE SAMENLEVING

De uitkomst voor bestuurders zal zijn dat die meer vertrouwen krijgen in de organisatie en adviseurs, zich zekerder voelen over momenten dat een crisis speelt, en ook zelf beter weten wat er qua communicatie van ze verwacht wordt tijdens een crisis-situatie.

De schade van een crisis voor getroffenen kan dan zo veel mogelijk worden beperkt. Het voorkomt onduidelijkheid voor getroffenen, escalaties, politieke consequenties en verlies van vertrouwen. En uiteindelijk is de samenleving daarmee gediend. Of er nu geen treinen rijden, geweld is gepleegd in een stad, er grote systemen uitliggen, hoog bezoek zich heeft aangediend of een medewerker het vertrouwen in de organisatie op het spel zet: door de Klaar voor elke Crisis methode met 4 stappen zijn teamleden vaardiger geworden, zal het communicatieteam zich transformeren, krijgen bestuurders vertrouwen en wordt de samenleving uiteindelijk beter bediend met eerlijke en transparante communicatie die zo goed mogelijk aansluit op de getroffenen en de behoefte en verwachtingen van de rest van de buitenwereld.



04.

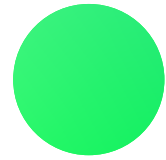
AAN DE SLAG MET EEN PROGRAMMA

Wanneer de ambitie is gerezen om klaar te worden voor elke crisis, is de eerste stap gezet. Bij veel organisaties ebt de kennis over crises alleen langzaam weer weg, door personeelwisselingen, een gebrek aan aandacht en – gelukkig – het uitblijven van een crisis.

De wereld blijft ook veranderen – en keuzes maken met behulp van technologie krijgt een steeds prominentere rol in onze samenleving. Daarom is het belangrijk om ook door te blijven groeien binnen het crisiscommunicatieveld.

Bij Compaijen C&C kijken we vaak met organisaties mee over de horizon: welke nieuwe risico's spelen er? Welke tools zijn handig binnen crisiscommunicatie? En hoe zorg je ervoor dat je ook in moderne situaties de juiste keuzes blijft maken?

In dit laatste hoofdstuk leggen we onze werkwijze uit. Hierdoor wordt helder op welke manier we bij Compaijen C&C met jouw organisatie samenwerken.



EEN STRATEGISCHE PARTNER

We zijn er graag voor organisaties die OTO voor de teamleden snel en flexibel willen invullen. Daarom kan je via onze platformen een online training kopen zonder voorafgaand gesprek. Op die manier kunnen (nieuwe) teamleden onboarden in hun eigen tijd, zonder dat daar iemand anders aan te pas hoeft te komen.

Voor organisaties die meer willen, kunnen we een intakegesprek inplannen, waarin we de uitdagingen die er spelen bespreken. We kijken wat de behoeften zijn van de opdrachtgever op grote lijnen en wat voor mogelijke vormen van samenwerking er kunnen zijn.

Soms worden er één of twee trainingen afgenomen, maar het kan ook zijn dat er behoefte is aan een diagnose op kantoor. Of dat er behoefte blijkt aan een vast, terugkerend programma voor huidige en nieuwe medewerkers.

Bij een diagnose op kantoor volgt een gesprek van 1,5 uur op kantoor, met een analyse van de huidige crisisplannen, zoals de werkwijze, rollen, taken, processen, formats en checklists. Ook bekijken we de opleidingsplannen, OTO, tools en systemen, alle mensen en de piketorganisatie, HR, het bestuurlijke draagvlak, sleutelspelers, SWOT-analyse en evaluaties.

We kijken ook naar wat de organisatie het beste kan doen qua inrichting van de crisisorganisatie, werkwijze, programma opleiden en trainen (vakbekwaam maken), trainen en kennis up-to-date en top-of-mind houden (vakbekwaam blijven) en verbeteren. We evalueren tussentijds of het programma de doelen haalt en of het programma op basis van nieuwe inzichten en externe en interne ontwikkelingen aangepast moet worden.

We denken bijvoorbeeld mee met management, HR en adviseurs over de status van piketpoules, crisistools, verdere ondersteuning en hoe we werk uit handen kunnen nemen van de communicatieprofessionals. Hoe we het leerproces via OTO goed kunnen registreren voor alle medewerkers, hoe we het crisiscommunicatieplan en de checklists altijd up-to-date houden.

Hoe we crisiscommunicatie gaan leren staat in het didactisch programma voor opleiden, trainen, oefenen. De methode die we daarvoor gebruiken heet 'Methode Crisiscommunicatie 3.0'.

Bij zowel methode crisiscommunicatie 3.0 als de Klaar voor elke Crisis methode staat steeds centraal dat strategisch gewerkt moet worden, de organisatie op orde moet zijn, je aansluit bij de buitenwereld en je snel op veranderingen kunt inspelen. Het wendbaar en flexibel zijn is een absolute vereiste in de crisis-samenleving van nu.

Uiteindelijk zijn we constant op zoek naar manieren hoe we in een crisis beter kunnen handelen. Hoe we sneller, beter en effectiever crises te lijf kunnen gaan. En wat we kunnen leren van andere crises, organisaties, methodes, de wetenschap en van collega's uit het buitenland.

Want daar gaat het ons bij Compaijen C&C als strategisch partner uiteindelijk om: dat de samenleving gediend is met crisiscommunicatieteams die draaien als een geoliede machine voor iedereen die geraakt is op het moment dat daadwerkelijk een crisis uitbreekt.

© Compaijen C&C B.V.

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

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