



Omgevingsanalyse: zo zorg je voor goede beeldvorming in een beleidsteam

Eén van de meest vergeten stappen binnen crisiscommunicatie is strategiebepaling. Strategie biedt antwoord op de vraag ‘wat willen we met onze communicatieacties bereiken en hoe zullen we de door ons vooropgestelde doelen dan verwezenlijken?’ Het zijn vragen die je misschien liever ontwijkt, maar toch is het definiëren van de strategie een immens belangrijke taak binnen crisiscommunicatie. Vaak wordt zo’n strategie ofwel in het midden gelaten, ofwel beslist door mensen die weinig zicht hebben op wat er zich afspeelt buiten de muren van de crisissaal waar ze aan de slag zijn. Daarom is het immens belangrijk om ervoor te zorgen dat leden van het beleidsteam weten wat er allemaal leeft.

Of het nu reclame, public relations of crisiscommunicatie is: communiceren werkt niet zonder een duidelijke strategie. Een organisatie die geslaagde communicatie wil voeren door “Facebook in te schakelen”, kan je vergelijken met een voetballer die voor de match aan de pers vertelt de match te zullen winnen door een bal te gebruiken. Hoewel we het er allemaal over eens zijn dat Facebook (of een bal) hier een erg belangrijke rol kan spelen, is het essentieel om het omringende kader te verduidelijken. Hoe je het spel zal aanpakken is veel belangrijker.

Binnen het Werkproces Crisiscommunicatie (WPCC) wordt de crisiscommunicatiestrategie bepaald door de communicatiestrategie, iemand uit het crisiscommunicatieteam die we tegelijk ook beschouwen als volwaardig onderdeel van een beleidsteam. Daar wringt vaak het schoentje: zo’n beleidsteam houdt zich hoofdzakelijk bezig met strategische beleidsbeslissingen op middellange en lange termijn. Een crisiscommunicatieteam leeft in het “nu”: omgevingsanalisten brengen voortdurend de perceptie van de buitenwereld in kaart en er gebeuren snelle interventies door middel van communicatieacties. In tegenstelling tot het crisiscommunicatieteam is een beleidsteam echter eerder in de toekomst bezig: het overleg gaat hier eerder over mogelijke impact, scenario’s, opties, consequenties en continuïteit. Een goed beleidsteam stelt daarom veel vertrouwen in een gespecialiseerd communicatieteam, met een strateeg als vertegenwoordiger van dat communicatieteam om het buitenbeeld binnen te brengen en de grote lijnen van het crisismanagement mee uit te zetten. Om overtuigend mee te draaien als communicatiestrategie in je beleidsteam, heb je natuurlijk meer nodig dan een “ik ben van mening dat ...” of een functieomschrijving op je visitekaartje!

De oplossing? Ervoor zorgen dat het buitenbeeld, zoals waargenomen door de omgevingsanalisten, zo correct en volledig mogelijk bij het beleidsteam terecht komt. In een ideale wereld kijkt de directie zo’n omgevingsanalyse en heeft ze in één oogopslag exact hetzelfde beeld op de

situatie als de omgevingsanalist. Met behulp van deze intelligence kunnen ze gefundeerde beslissingen nemen. Om de voetbalmetafoor te vervolledigen: als je als trainer geen beeld hebt op de verdediging van je tegenstander, dan wordt het héél erg moeilijk om een succesvolle aanvalsstrategie op de mat te brengen. De kans is groter dat je in dat geval zelf met forfaitcijfers om de oren geslagen wordt en verslagen moet afdruppen.

We geven je graag drie tips die je daarbij kunnen helpen:

1. Breng je analyse op een goede manier over

Wij verkiezen de gratis online tool Trello om onze omgevingsanalyses in te maken, maar ook Microsoft Word of Google Docs kunnen goede oplossingen zijn. Het is nooit de bedoeling om zo'n analyse gewoon af te lezen voor het beleidsteam. Daar zijn zij weinig mee. Wat het beste lijkt te werken is focussen op:

- **impact** (e.g. in welke mate leeft de situatie bij onze stakeholders? Waar wordt er vooral gecommuniceerd?),
- **noden** (e.g. waar hebben onze stakeholders nood aan op vlak van informatie en acties?) en
- **sentiment** (e.g. wat zijn de heersende emoties? Hoe worden de emoties geuit?).

Door deze structuur te hanteren kunnen de leden van het beleidsteam veel gericht de resultaten van je analyse in zich opnemen. Door zich op deze manier doelbewust te confronteren met wat er zich in de buitenwereld afspeelt, gaan ze automatisch betere beslissingen te nemen.

2. Zet het emotionele aspect op de eerste plaats

Tijdens of na crisissituaties reageren mensen vaak heel erg emotioneel. Die emoties zijn echter niet zo makkelijk om te capteren, verwerken en over te brengen in je omgevingsanalyse, zeker voor een beleidsteam dat in een crisissaal afgezonderd zit. Terwijl in de buitenwereld de emoties de gemoederen dirigeren, gaat bij ons crisis professionals eerder de ratio het overnemen: onze hersenen gaan onder stress heel erg rationeel nadenken. Het deel van ons brein dat onze emotionele capaciteiten beheert, krijgt minder resources en we verliezen (een deel van) ons emotioneel vermogen.

Om hiermee om te gaan raden we omgevingsanalisten aan om extra aandacht te spenderen aan het verwoorden van emoties in de analyse. Het grootste deel van omgevingsanalyse blijkt sentimentanalyse te zijn! Er werd reeds veel gezegd en geschreven over sentimentanalyse tijdens crisissituaties, maar emoties zijn zoveel meer dan 'positief' of 'negatief'. Probeer wat je vindt tijdens het analyseren een plaats te geven binnen 'het spectrum aan emoties'. Betrokkenen die "negatieve emoties" vertonen, proberen we steeds verder te nuanceren: het rode label "-" krijgt een volledig andere lading wanneer een analist het omschrijft als verdrietig, angstig of teneergeslagen.

3. Geef een advies

Wij zijn grote supporters van communicatoren die met oplossingen komen in plaats van vragen. Enkel zo kan je ervoor zorgen dat de crisiscommunicatie niet simpelweg overgenomen wordt aan de beleidstafel. Als communicator kom je namelijk vaak in situaties terecht waarin je moet aantonen dat je een échte meerwaarde hebt. Daarom raden wij omgevingsanalisten en strategen ten sterkste aan om de analyse altijd direct aan te vullen met een advies. Zo'n advies behelst steeds

- **doel** (Wat zou de communicatie moeten bereiken?),
- **focus** (Welke groepen mensen zijn betrokken en welk van hen verdient op dit moment de focus?),
- **strategie** (Welke krachtlijnen hanteren we om ervoor te zorgen dat de vooropgestelde doelstelling behaald wordt?),
- **acties** (Welke communicatieacties plannen we tot we elkaar straks terug zien?),
- **middelen** (Welke communicatiemiddelen zetten we in voor deze communicatieacties?).

Deze drie tips kunnen ervoor zorgen dat het beleidsteam tijdens crisissituaties een beter beeld krijgt op de omgeving. Je zorgt er als het ware voor dat de kloof tussen de omgeving en de crisissaal een stuk kleiner wordt. Beter beeldvorming leidt altijd tot betere beslissingen. Elk lid van het beleidsteam brengt "evidence" mee naar de beleidstafel, een beeld over de situatie vormt zich, beslissingen worden genomen, en teams worden aangestuurd. Crisiscommunicatie pak je op exact dezelfde manier aan: neem omgevingsanalyse mee als "evidence", stuur als strateeg mee het crisiscommunicatiebeleid aan en positioneer je in het beleidsteam.