



# Het whiteboard als cruciale tool voor efficiënt D5-overleg

***Bevraag een willekeurige crisiscommunicator over Maslows behoeftepiramide en je zult zien dat ze naast eten, drinken, beschutting en een stabiele internetverbinding ook nood hebben aan een groot whiteboard om zichzelf te kunnen ontplooiën. Vreemd is dat niet: het whiteboard is dé tool waarmee je ook de vijfde discipline sierlijk door een overlegmoment loodst en haar inspanningen coördineert. Maar hoe breng je structuur op dat communicatiebord?***

Wie crisiszaal zegt, zegt whiteboard. De witte magneetborden zijn een van de meest gebruikte tools tijdens het crisisoverleg en zorgen er – bijna letterlijk – voor dat alle neuzen in één richting wijzen. Zonder gezamenlijke beeldvorming kan je géén gezamenlijk oordeel vellen of beslissingen nemen. Laat dat nu net de grootste sterkte van het whiteboard zijn. Door alle aandacht op het bord te vestigen en vervolgens alle disciplines hun feiten, acties en noden te laten meedelen, krijgen de aanwezigen eenzelfde beeld op de crisissituatie. Je zit met andere woorden allemaal naar dezelfde kettingbotsing, bedrijfsbrand of stormschade te kijken. Dat is geen overbodige luxe.

## **Uitdagingen voor crisiscommunicatie**

Het whiteboard is natuurlijk niet eigen aan de vijfde discipline. Of het nu gaat om operationeel overleg in de CP-Ops of beleidsmatig overleg in het CC-GEM: waar mensen een crisis bezweren, hangt ongetwijfeld een whiteboard aan de muur. Ook vanuit monodisciplinaire hoek wordt steeds meer aandacht besteed aan het gebruiken van het whiteboard tijdens crisis. Het is bijvoorbeeld leerrijk hoe sommige brandweerkorpsen hun tactisch en operationeel commando verbeteren door een vaste structuur op het whiteboard gebruiken. Al kunnen we (nog?) niet tippen aan de Parijse brandweerman die tijdens de zware brand in de Notre Dame de situatie op een fantastische manier uittekende. Prima reclame voor het witte bord, dat wel!

Na elke crisisoefening of reële inzet van ons team krijgen we steevast dezelfde vraag: “Wat schrijf je allemaal op het whiteboard voor de D5-cel of het crisiscommunicatieteam?” Dat is allesbehalve een eenvoudige vraag. In tegenstelling tot CC's of crisismanagementteams, waar de drie kolommen 'Feiten, Acties en Noden (FAN)' zowaar heilig zijn, bestaat er geen consensus over de indeling van het D5-bord. Daar zijn een aantal verklaringen voor.

Onder stress sluit ons brein zich af en hebben we minder mentale ruimte dan we zouden kunnen gebruiken op zulke momenten. Vergelijk het met je computergeheugen dat overvol raakt wanneer je meerdere complexe programma's en taken uitvoert. Het resultaat is dat je computer zich eerst zal moeten beperken tot een aantal basistaken. Teamleaders voelen zich soms ook zo: wanneer hun brein onder hoge stress komt te staan, zoekt het (on)bewust naar handvaten om zich aan vast te klampen. Ervaring leert dat de FAN-structuur hen dan geen houvast biedt. De opdeling tussen feiten, acties en noden komt niet overeen met de beeld-, oordeel- en besluitvormingsfasen van het overleg. Zelfs teamleaders geven aan dat ze die extra laag van complexiteit als kiespijn kunnen missen en zoeken daarom naar manieren om het gekende IBOBBO-proces ook op het whiteboard te kunnen doortrekken. Ze willen, met andere woorden, een complex gebeuren op een lineaire wijze benaderen. We dienen daarbij te benadrukken dat crisiscommunicatoren rekening moeten houden met twee verschillende realiteiten: de échte realiteit en de perceptie van de realiteit bij getroffen en betrokkenen. Voor communicatie zijn beide versies van de realiteit noodzakelijk. Het is aan de teamleader om, met stiften in de hand, de teamdiscussie over algemene objectieven, specifieke objectieven, stakeholders, krachtlijnen, kanalen en prioriteiten te faciliteren. We hebben geen whiteboard nodig om uit te leggen dat dat een zeer uitdagende taak is.

## Omgaan met complexiteit op het whiteboard

Honderden opleidingen, trainingen, oefeningen en reële crises liggen aan de basis van onze meest gebruikte whiteboardstructuur. Door véél *trial and error* zijn we nu – eindelijk – tot een zekere structuur gekomen die onszelf en collega-communicatoren een houvast bieden tijdens het overleg.

Het basisidee achter onze indeling is dat we één groot whiteboard nemen om de beeld-, oordeels- en besluitvorming te ondersteunen. We gebruiken aparte flipcharts om de open vragen enerzijds en de basislijnen voor de communicatie anderzijds (uiteraard volgens de mantra *we know, we do, we care & we'll be back* waar de redacteurs mee aan de slag kunnen) te verzamelen. De reden daarvoor is dat we het grote bord op die manier als statusbord kunnen gebruiken, terwijl aparte flips de onzekerheden (openstaande vragen) en instructies voor de redacteurs (basislijnen communicatie) weergeven. De combinatie van een BOB-bord met aparte flipcharts staat de teamleader toe om het overlegmoment in zekere mate lineair te benaderen zonder de complexiteit van het overleg tot nul te herleiden. Wij vinden het bijvoorbeeld handig om voor openstaande vragen – in welke fase van het overleg die ook gesteld worden – even terug te koppelen naar de aparte flip. Ook om de strategische basislijnen voor communicatie te bespreken is het gunstig om weg te stappen van het algemene statusbord. In tegenstelling tot het procesmatige aspect van de communicatie ga je als teamleader dan over tot een eerder inhoudelijke discussie. Door weg te stappen van het statusbord kan je de deelnemers makkelijker in de juiste mindset brengen. Volgens diezelfde gedachtegang kan je de inhoudelijke discussie ook makkelijker afronden.

We voegen de volgende losse flipcharts<sup>1</sup> toe aan het algemene statusbord:

Openstaande vragen	Basislijnen voor de communicatie
<p>Welke informatie mist het team?</p> <p>(Wanneer die vragen beantwoord worden, schrapt de teamleader de vraag)</p>	<p>Welke basislijnen voor de algemene communicatie houden we aan?</p> <p>(<i>We know, we do, we care &amp; we'll be back</i>)</p>

## Naar een algemeen (h)erkende indeling

Ook al zien we dat die indeling in de realiteit werkt, toch maken we enkele kritische bedenkingen.

Vooreerst beseffen we dat whiteboards en extra flipcharts zeker niet overal aanwezig zijn. Daarom moedigen we teams steeds aan om een beetje creativiteit aan de dag te leggen om bovenstaande structuur en principes alsnog te kunnen hanteren. Daarnaast moeten we opletten met het opleggen van een vooraf bepaalde structuur, omdat we mensen tijdens een crisis de ruimte moeten laten om flexibel te werken. Tot slot kan je iemands whiteboard vergelijken met iemands woonkamer; we zijn allemaal fan van onze eigen inrichting en hebben daar ook eigen redenen voor, maar we zijn niet allemaal fan van dezelfde inrichting. Eén kritische noot op iemands whiteboard en voor je het weet bevind je jezelf in een urenlange discussie over kolommen, kleurcodes en titels.

Uiteindelijk zien onze whiteboards tijdens een crisis er – meestal – als volgt uit:

Beeldvorming	Oordeelvorming	Besluitvorming
<p>Perceptie</p> <p>Wat zijn de impact, de noden en het sentiment naar aanleiding van de situatie?</p>	<p>Stakeholders, objectieven en communicatiekanalen</p> <p>Naar wie richten we de communicatie en wat willen we bij hen bereiken? Hoe?</p>	<p>To do's</p> <p>Wat zijn de prioriteiten en wie neemt welke taak op zich?</p>
<p>Realiteit</p> <p>Wat zijn de relevante feiten, acties en noden voor discipline vijf?</p>	<p>Crisispartners</p> <p>Met welke stakeholders moeten we onze communicatie aligneren?</p>	

<sup>1</sup> Liefst maken we zelfs gebruik van drie losse flips, waarbij we de derde flipchart gebruiken voor praktische zaken zoals teamsamenstelling, internetgegevens en nuttige links.

Om maar te zeggen: flexibiliteit is cruciaal en deze voorgestelde indeling is niet heilig.

We hopen dat we met bovenstaande structuur kunnen bijdragen aan de lange weg naar een algemeen (h)erkend whiteboard voor crisiscommunicatie. We zijn ervan overtuigd dat we op die manier stressniveaus van teamleaders kunnen verlagen, zodat ze nog meer aandacht kunnen besteden aan hun kerntaak: de werking van het team faciliteren om de strategie zo goed mogelijk voor te bereiden op het beleidsoverleg. Probeer onze indeling uit, speel ermee, pas het aan en *spread the word!* Wedden dat de Parijse brandweer het binnenkort warm zal beginnen krijgen?



## Le tableau blanc, un outil crucial pour une réunion D5 efficace

**Demandez à n'importe quel communicateur de crise de vous parler de la pyramide des besoins selon Maslow et vous verrez que, en plus d'avoir de quoi manger, boire, s'abriter et de disposer d'une connexion à Internet stable, ils ont également besoin d'un grand tableau blanc pour pouvoir s'épanouir. Ce n'est pas si étrange qu'il n'y paraît : le tableau blanc est l'outil par excellence pour manier la cinquième discipline avec brio à travers une concertation et coordonner les efforts. Mais comment apporter de la structure à ce tableau ? Des centaines de formations, d'exercices et de crises réelles sont à l'origine de la plus utilisée de nos divisions. Après beaucoup de tâtonnements, nous sommes à présent - enfin - parvenus à une certaine structure qui nous offre un point de repère à nous-mêmes et à nos collègues communicateurs pendant la réunion. Nous espérons ainsi pouvoir apporter notre petite pierre à la longue route qui mène à un tableau blanc reconnu (et reconnaissable) pour la communication de crise. Nous sommes convaincus que, de cette manière, nous pouvons réduire le niveau de stress des chefs d'équipes pour qu'ils puissent consacrer une attention encore plus grande à leur tâche principale, c'est-à-dire faciliter le fonctionnement de l'équipe pour préparer au mieux le stratège au dialogue stratégique.**