

KRITIEK VAN BUITEN

TEGENSPREKERS
BEHOEDEN DE
POLITIE BIJ
CRISES VOOR
TUNNELVISIE



SINDS DRIE JAAR MAAKT HET LANDELIJK CRISISCOMMUNICATIE-TEAM VAN DE POLITIE GEBRUIK VAN TEGENSPREKERS: BUITENSTAANDERS DIE BIJ GROTE INCIDENTEN HUN MENING GEVEN OVER DE COMMUNICATIE. OOK ANDERE ORGANISATIES KUNNEN ER BAAT BIJ HEBBEN.

Toen een man met neppistool het NOS Journaal probeerde te kapen, ging de volgende ochtend direct een bericht naar alle tegensprekers: wie is beschikbaar voor een conference call? Aan degenen die positief reageerden de taak te vertellen wat hen als burger was opgevallen: hoe kwam de communicatie vanuit de politie op hen over? Wat kon beter? Hadden ze opvallende reacties in hun omgeving gehoord? Heel uitgebreid erover spreken bleek dankzij de goede afloop niet nodig.

Er werden wat praktische tips gegeven – ‘kijk eens of de informatie op politie.nl wel helemaal actueel is’ – en verder was er vooral verbazing over hoe lang de media het nieuws in de lucht hadden gehouden. Een half uurtje later ging iedereen weer over op de orde van de dag.

Het tegenspreken is niet altijd zo snel gepiept. Bij de vliegcrash met de MH17 afgelopen zomer werden zelfs weekroosters opgesteld. Gedurende drie weken gaven telkens wisselende groepjes tegensprekers hun visie op de ontwikkelingen en de crisiscommunicatie. Zo planmatig verliep alles zeker nog niet toen de tegensprekers drie jaar geleden begonnen. Het



ILSE DEKKER
‘IN CRISISCOMMUNICATIELAND WAS TEGENSPREKEN ECHT NIEUW, HET CCT HEEFT ALLES MOETEN UITVINDEN’

was even zoeken naar goede werkmethodes. En de tegensprekers – vrijwilligers die veelal in het communicatievak zitten – hadden tijd nodig om in hun rol te groeien. Maar inmiddels heeft iedereen zijn draai gevonden en doet de politie geregeld een beroep op de communicatieve ‘dwarsliggers’. Initiatiefnemer Dick van Gooswilligen en drie tegensprekers van het eerste uur vertellen over de mogelijkheden en uitdagingen van het tegenspreken bij crisiscommunicatie.

RECHERCHEONDERZOEK

Het idee ontstond toen in 2011 het Crisiscommunicatieteam (CCT) werd opgezet, een team dat bij grote incidenten de Bureaus Communicatie van de politie te hulp schiet (zie kader). Binnen de crisiscommunicatie is het tamelijk uniek, maar de politie maakte al langer gebruik van tegensprekers. Sinds de Schiedammer Parkmoord is bij praktisch ieder grootschalig rechercheonderzoek een tegenspreker actief. Bij die zaak uit 2002 werd Cees B. onterecht veroordeeld voor de moord op een tienjarig meisje en verwonding van een elfjarige jongen. Toen vier jaar later bleek dat Wik H. de werkelijke dader was, werd onderzocht of er fouten waren gemaakt. Een van de conclusies was dat de justitiële dwaling deels het gevolg was van tunnelvisie. Tegensprekers zouden dat in de toekomst moeten helpen voorkomen, door onderzoeksteams te wijzen op mogelijke denkfouten.

Dick van Gooswilligen, hoofd CCT: ‘Tegensprekers bij grote rechercheonderzoeken helpen voorkomen dat we in tunnelvisie schieten. Het leek mij interessant daar een communicatieve variant op te bedenken.’ Van Gooswilligen plaatste een tweet dat hij communicatieve tegensprekers zocht die als vrijwilliger voor het CCT aan de slag wilden. Na een sollicitatieprocedure en screening startte hij in maart 2012 met een poule van 25 enthousiastelingen uit diverse organisaties en communicatiefuncties.

PIONIEREN

In de beginperiode was het echt nog pionieren, vertelt tegenspreker Ilse Dekker. Ze was toen al

zelfstandig communicatieadviseur, maar had daarvoor gewerkt als hoofd communicatie bij een politiekorps. Vanwege die achtergrond was ze betrokken bij het nadenken over de praktische opzet van het tegenspreken. 'In crisiscommunicatieland in Nederland was dit echt nieuw, het CCT heeft alles gaandeweg moeten uitvinden.'

Inmiddels is er een vaste werkwijze waar iedereen mee uit de voeten kan. Dat ziet er ongeveer zo uit: op het moment dat het CCT bij een incident input van 'buitenaf' wil, krijgen alle tegensprekers per sms of mail de vraag of ze beschikbaar zijn. Vervolgens wordt met een aantal van hen – drie à vier, om het overzichtelijk te houden – een conference call gepland. Daarbij is een moderator aanwezig: een medewerker van de backoffice van het CCT die het gesprek leidt, noteert wat ter tafel komt en daarvan verslag uitbrengt aan de communicatieadviseurs van het CCT. De moderator is dus de communicatieve link tussen het team en de tegensprekers. Dat maakt vrijuit praten ook gemakkelijker: tegensprekers hoeven kritiek niet direct tegenover de betrokken communicatieadviseurs te uiten.

SCENARIO'S

Ook inhoudelijk zijn inmiddels verschillende methoden ontwikkeld om de tegensprekers te prikkelen tot nadenken. Naast simpelweg opletten wat opvalt in de media, werkt nadenken over de vragen voor de Q&A's goed: de tegensprekers kunnen als buitenstaander beter inschatten welke vragen het publiek kan hebben. Medewerkers van het CCT kunnen vervolgens zorgen dat zij de antwoorden daarop paraat hebben.

Ook scenario-denken is een geliefde methode: wat zou in een bepaalde situatie kunnen gebeuren? Hoe zou het publiek reageren? Tegenspreker Daphne de Wit, in het dagelijks leven woordvoerder bij PostNL, vertelt dat ze ten tijde van de MH17-ramp veel in scenario's dachten. 'Toen speelde de discussie of een onderzoeksteam naar Oekraïne zou gaan. Als tegensprekers dachten we na over vragen als: wat leeft er in de maatschappij? Wat vinden mensen van de keuze om in gesprek te blijven met de rebellen? Daar borduurden we op voort met scenario-denken: wat zou kunnen gebeuren als we wel of juist niet naar Oekraïne gaan? Of als deze onzekere situatie lang voortduurt?' Bij dit soort gevoelige zaken, die grote impact hebben en waarbij nabestaandencommunicatie belangrijk is, wordt ook veel nagedacht over de *tone of voice* van berichten: is het empathisch genoeg? Hoe zou het overkomen op de nabestaanden? Soms wijzen tegensprekers achteraf op een ongelukkige formulering,

DAPHNE DE WIT 'DIE ENORME WERKING VAN DE SOCIALE MEDIA BIJ PROJECT X, DAT HADDEN WE NIET EERDER MEEGEMAAKT'



CRISISCOMMUNICATIE- TEAM CCT

Het Crisiscommunicatieteam (CCT) bestaat uit ongeveer 70 communicatieprofessionals die bij de politie werken en een nevenfunctie binnen het CCT vervullen. Ieder heeft zijn eigen taak, zoals teamleider, adviseur, Q&A-specialist, traffic manager of redacteur. Doet zich een incident met grote maatschappelijke impact voor, dan kan de communicatieafdeling van de lokale politie-eenheid een beroep doen op het CCT. Het CCT vormt dan een projectteam dat helpt bij het maken van analyses

en opstellen van communicatieadviezen. Sinds de oprichting in 2012 was het CCT betrokken bij zo'n 28 grote en kleine gebeurtenissen, waaronder Project X Haren, de vermiste broertjes Ruben en Julian, de nucleaire top in Den Haag en de verwickelingen rondom de MH17-vliegcrash.

maar het CCT laat hen ook steeds vaker vooraf teksten proeflezen. Een tegenspreker die haar broer verloor bij de tsunami in 2004 werd zelfs betrokken bij de voorbereidingen van de persconferentie van het Landelijk Team Forensische Opsporing, om vanuit haar eigen ervaring mee te denken over de communicatie richting nabestaanden.

HEK VAN DE DAM

Bij scenario's uitschrijven, vragen bedenken en proeflezen draait het om vooruitdenken, maar tegensprekers kunnen ook worden ingezet om 'live' gebeurtenissen te volgen. Zo hield Ilse Dekker tijdens de troonswisseling een oogje in het zeil in haar eigen wijk in Amsterdam. 'Toen heb ik het CCT een paar keer gebeld en ge-sms't hoe het er op straat aan toe ging, een soort live sfeerverslag dus. Die sfeer was trouwens heel gemoedelijk, ik had niets negatiefs te melden.' Ondertussen hielden andere tegensprekers de sociale media en de televisie in de gaten. Zoals Hans Verweij, tot voor kort hoofd communicatie van het recent opgeheven Hoofdbedrijfschap Detailhandel en nu werkzoekend. 'De troonswisseling was interessant omdat we heel kort op de bal zaten. De hele dag werd uitgezonden, dus we keken live wat er gebeurde en bespraken dat direct met elkaar.'

Ook toen het verjaardagsfeestje van een zestienjarig meisje in Haren op Facebook werd omgedoopt tot Project X zaten de tegensprekers er bovenop. Voor Daphne de Wit was dat een indrukwekkende ervaring. 'Die enorme mobiliserende werking van de sociale media, dat hadden we in Nederland niet eerder meegemaakt.' De tegensprekers gaven toen onder andere hun reactie op alle media-aandacht.

De Wit: 'Als zelfs het NOS Journaal opent met Project X, dan is natuurlijk het hek van de dam. Dan denkt iedereen: daar moet ik zijn, daar gebeurt het. Natuurlijk ziet de politie het effect van media-aandacht ook wel, maar het is toch anders als wij aan het CCT vertellen wat het met ons als publiek doet als zo'n uit de hand gelopen Facebook-grap het journaal haalt.'

GRENZEN OVER

De tegensprekers mogen alles ter sprake brengen wat hen als buitenstaander opvalt. Zoals Dick van Gooswilligen het uitdrukt: 'Ze worden uitgenodigd om de advocaat van de duivel te spelen.' Want het politieteam kan bepaalde zaken in de hectiek over het hoofd zien of door bedrijfsblindheid anders interpreteren dan het publiek.

In de praktijk bleek goede feedback geven echter nog niet zo eenvoudig. Om daar meer bedreven in te worden, neemt de groep deel aan oefeningen die het CCT organiseert en was er een speciale training van een dag over tegenspreken. Daar kwam aan bod hoe je scenario-denken aanpakt en hoe je kritiek goed overbrengt. 'We leerden dat vragen stellen beter werkt dan stellingen poneren, als je echt wilt dat er iets met je feedback gedaan wordt,' ligt Verweij toe.

'Een vraag als "waarom hebben jullie gekozen dit op deze manier doen?" nodigt meer uit tot nadenken dan een harde stelling als "ik vind het vreemd dat jullie het zo doen".'

Training hielp ook om helder te krijgen wat exact de rol van de tegenspreker is. Want voor velen was het best een uitdaging niet over hun grenzen heen te stappen en in de adviseursstoel te kruipen. Maar dat is écht een andere rol, benadrukken de tegensprekers. Dekker: 'Als tegenspreker moet je objectief de rol van buitenstaander vervullen: je geeft feedback over hoe zaken overkomen op de burger, de communicatieadviseur verwerkt dat vervolgens in zijn advies.' De tegenspreker kan niet eens advies uitbrengen, omdat hij lang niet alle informatie heeft.

JE ALS LEEK OPSTELLEN

In dat gebrek aan informatie schuilt een tweede valkuil: te veel willen leren over het CCT en de politie. 'Tegenspraak is het waardevolst als je je echt als leek opstelt, en niets van bedrijfs- en onderzoeksprocessen weet. Je moet écht die persoon zijn die van buiten tegen het politiewerk aankijkt,' legt Daphne de Wit uit. En dat is soms lastig, want die politiewereld is natuurlijk erg interessant.

Hans Verweij herinnert zich dat ze eens aan Van Gooswilligen vroegen hoe het werkte met de verschillende opschalingen in de crisisbe-

DO'S EN DON'TS

Tegensprekers kunnen ook bij andere organisaties een frisse blik op de communicatie werpen. Een aantal tips voor wie het in praktijk wil brengen:

- De tegenspreker is nadrukkelijk geen adviseur. Hij geeft slechts feedback met de blik van de buitenstaander.
- Stel tegensprekers bij een case vragen als: voel je je voldoende geïnformeerd? Wat zou je nog willen weten? Hoe komt de berichtgeving over qua toon? Valt je iets vreemds op?
- Wissel nadenken over bestaande communicatie af met vooruitdenken. Vraag tegensprekers bijvoorbeeld bij een bepaalde situatie scenario's te bedenken ('Wat zou er kunnen gebeu-

ren?') of de vragen van de Q&A te bedenken.

- Kritiek nodigt meer uit tot nadenken als deze is geformuleerd als een vraag dan als een stelling: waarom doen jullie x, en laten jullie y? Hebben jullie nagedacht over...?
- Laat het tegenspreken verlopen via een moderator die de sessies coördineert, de feedback doorgeeft aan het communicatieteam en eventuele vervolgvragen weer terugkoppelt aan de tegensprekers.
- Houd tegensprekers op de hoogte van wat met hun adviezen gebeurt, maar vertel zo min mogelijk over de bedrijfsprocessen. Hoe minder zij weten, hoe beter zij de objectieve blik van de buitenstaander behouden.



HANS VERWEIJ
'ALS JE WILT DAT ER
IETS MET JE FEEDBACK
GEDAAN WORDT,
WERKT VRAGEN
STELLEN BETER
DAN STELLINGEN
PONEREN'

heersing. Hij weigerde dat uit te leggen. 'Dat hoefden we volgens hem niet te weten.' De gemiddelde burger weet ook niets over opschalingen.

OMGEVING ALS HULPLIJN

Natuurlijk, de kans is groot dat tegensprekers scherper naar het nieuws kijken en meer lezen dan de gemiddelde burger. Gelukkig kan dan altijd nog de directe omgeving nog ingeschakeld worden als hulplijn. Wie op het werk, op Facebook of in de sportschool reacties op een incident opvangt, kan dat bij de volgende conference call in de groep gooien. Soms vragen tegensprekers doelbewust rond.

De Wit geeft een mooi voorbeeld: 'Mijn zoon werd de dag na Project X zelf 16 en had vrienden over de vloer. Qua leeftijd waren zij precies de groep die massaal op Project X had gereageerd. Ik was toen bezig met tegenspreken, dus heb die jongens wat vragen gesteld: wat vonden jullie ervan? Zouden jullie daarnaartoe zijn gegaan? Zo ja, waarom? Het is geen representatief onderzoek, maar geeft wel een idee van wat er leeft.'

Al met al zijn de tegensprekers in de afgelopen jaren alleen maar beter geworden in hun taak, stelt Ilse Dekker. 'We snappen steeds beter wat onze rol nu precies is.' Natuurlijk kan ook een tegenspreker in een soort tunnelvisie belanden, net zoals de politiemensen die ze daarvoor proberen te behoeden. Maar dan is er altijd nog het voordeel van de zeer divers samengestelde groep. Dekker: 'We hebben allemaal een andere achtergrond en kennis, en daarmee een andere invalshoek. We houden elkaar scherp.' En daarmee houden ze het Crisiscommunicatieteam weer scherp.