

Communiceren tegen de argwaan

Praten over issues met burgers die je niet vertrouwen



Foto Nino Sonneveld

Door Sander Wieringa, communicatietrainer BDRP

Kan er nog wel goed gecommuniceerd worden over een crisis of calamiteit? Ook bij 'Moerdijk' was opnieuw de kritiek: slechte communicatie! De voorlichting daar kon beter maar was niet slecht. Alleen: men geloofde het niet. Dat is een groot probleem voor overheid en bedrijven: de argwaan overheerst. Daar is wel wat aan te doen, maar niet alles.

De brand bij Chemie-Pack op Moerdijk leverde weer veel discussie op over de crisiscommunicatie. En de conclusie was bijna overal: er werd slecht gecommuniceerd. Dat begint een grijsgedraaide plaat te worden. Er gaat vrijwel geen calamiteit of crisis voorbij of de kritiek is dat er slecht over gecommuniceerd werd. Je gaat je onderhand afvragen of er überhaupt nog wel goed gecommuniceerd kan worden over een crisis.

Er ging bij 'Moerdijk' onmiskenbaar het een en ander mis met de communicatie. Burgemeester Wim Denie kwam te laat in beeld. De crisiswebsite ging down. De lijst met aan het bedrijf vergunde stoffen mocht eerst niet en toen weer wel openbaar worden. De

mededeling "Er zijn geen concentraties schadelijke stoffen gemeten" had preciezer moeten zijn. Namelijk: "Er zijn in de omgeving van de brand, op leefhoogte in de lucht geen gevaarlijke concentraties gemeten." Dat gold dus niet per sé op de grond bij de brand, in de sloot, in de rookwolk hoog in de lucht, in de regen die door de wolk viel. Maar daar werd toen niet gemeten.

De tweede belangrijke mededeling - "Er is geen direct gevaar voor de volksgezondheid" - had ook preciezer moeten zijn over waar dat gold. Verder was er in het land verbazing over het uiterlijk van de burgemeester, maar dat kan je hem niet kwalijk nemen. En duidelijk mis was het optreden van minister Opstelten, die niet uit het busje

durfde te komen en die sprak van "een ramp". De eerste ramp in Nederland zonder doden of gewonden, zonder geëvacueerden, dakloos geworden burgers, verwoeste oogsten of geruimde veestapels. Maar toch "een ramp". Dat voedde de twijfels.

Geen foute informatie

Waren die twijfels nou echt het gevolg van verkeerde communicatie? Als ik het precieze verloop van de gebeurtenissen bekijk moet ik vaststellen dat de meeste communicatie correct was. De sirenes in de regio gingen vrijwel direct loeien, maar wie hoorde ze en wie wist wat ze betekenen? Veel mensen gingen uit nieuwsgierigheid juist naar buiten! Woordvoerders van politie en

brandweer reageerden snel en verantwoord, maar wie luisterde naar de rampen-zender? Het belangrijkste bleek achteraf: de betrokken autoriteiten hebben geen enkele mededeling hoeven herroepen. Integendeel: preciezer onderzoek van het RIVM toonde aan dat er inderdaad 'geen gevaarlijke concentraties' en 'geen gevaar voor de volksgezondheid' waren. Er zijn geen onwaarheden verteld, hooguit een "uitschietter" over lood in de Mariapolder.

Niettemin suggereerden de landelijke media voortdurend dat het niet waar kon zijn. Uitzondering vormde BN/De Stem, de krant ter plekke, die feitelijk en precies bleef. Maar de verslaggevers van de Volkskrant en de Telegraaf, en ook Matthijs van Nieuwkerk en Twan Huijs: om het hardst riepen ze dat dit toch echt wel heel ernstig was en dat Zuid-Holland toch echt vergiftigd moest zijn. Het RIVM analyseerde achteraf de grond van de akkers en het water in de sloten en kwam opnieuw tot de conclusie: geen gevaarlijke concentraties. Maar het NOS-Journaal geloofde het niet en liet een bureau de grond nogmaals analyseren. En ja hoor: te veel aluminium. Nadat bleek dat dit normaal is in kleigrond en bovendien niet van de brand kon komen hoorden we er niets meer van. Maar de suggestie bleef: hier móet een probleem zijn!

"De overheid liegt!"

Wat Moerdijk weer pijnlijk duidelijk maakte is dat de media en de mensen de autoriteiten gewoon niet meer geloven. Want: de overheid liegt. Die argwaan over overheidscommunicatie is het grootst bij voornemens en voorstellen. Zoals destijds de Europese Grondwet, de bezuinigingen op overheidsuitgaven, de plannen met de JSF, de trainingsmissie naar Kunduz en noem maar op. Daar wordt massaal vrijwel niets van geloofd, terecht of ten onrechte. Dat zijn dan nog plannen, beloftes en verhalen. Maar ook feiten, gebeurtenissen, cijfers, onderzoeksgegevens worden steeds minder geloofd.

Dat was aan de orde bij Moerdijk. En ook de gegevens die op tafel kwamen over de CO₂-opslag onder Barendrecht, over de stralingsrisico's van UMTS-zendmasten en over de bodem van de Waddenzee die met gaswinning nauwelijks zou dalen, werden vrijwel niet geloofd.

Elke bestuurder, gemeentelijk, provinciaal of rijks, die tegen burgers gaat vertellen dat

de gevolgen van iets erg meevallen stuit op argwaan en ongeloof. En als er deskundig of wetenschappelijk bewijs wordt aangehaald dan halen de mensen daar hun schouders over op. Want – zo horen we dan – die onderzoekers zitten in het complot dat ons in slaap wil sussen.

Zo werd het RIVM in de Volkskrant aangevallen op de metingen bij Moerdijk: het RIVM is immers een Rijksinstituut en moet dus het belang dienen van de rijksoverheid die geen paniek wil onder het volk. Eén groot complot. Overheid, industrie en wetenschap spannen samen om het volk te belazeren. In de VS neemt dit complotdenken inmiddels hysterische vormen aan. Hele massa's daar denken echt dat president Obama een communistische moslim is.

Bij 'Barendrecht' en bij de zendmasten zagen we dat – hoe meer en hoe serieuzer wetenschappelijk bewijs er kwam dat er geen risico is – hoe groter de argwaan van de critici werd. Een van hen schreef zelfs: als er nou eens een rapport zou komen dat wél dreiging zou aantonen, dan zou ik pas echt verbaasd zijn! Immers: een complot. Daarentegen wordt elk vaag verhaal of anekdotisch 'bewijs' van gevaar door de critici van een overheidsboodschap direct geloofd en opgeklept.

Opgekweekte argwaan

Dat ongeloof is een ernstig probleem voor overheid en bedrijfsleven, dat je met goede communicatie alleen niet oplost. Tegen een combinatie van ongeloof, onwetendheid en eigenwijsheid, complotdenken, sociaal pessimisme, benadelingsangst en maatschappelijke hypochondrie is geen enkele communicatie opgewassen.

Waar die combinatie vandaan komt is een complex sociologisch verhaal. Ik denk dat veertig jaar 'kritische journalistiek' ertoe heeft bijgedragen. Sinds pakweg 1970 lezen we in kranten en zien we op tv alleen maar over problemen, misstanden, bedrog, falende bestuurders, schandalen, oplichters, leugenaars, prutsers. Vaak terecht en soms ten onrechte, of omgekeerd, dat laat ik in het midden. Maar het vertrouwen in de kwaliteit van de overheid is er grondig door ondermijnd.

Een ander aspect is dat er in dezelfde periode een succesvolle verheffing plaatsvond van de voorheen onmondige volksmassa. Elke burger weet nu zijn of haar mondje te roeren, kent de wegen naar de hoorzittingen,

de media en actiegroepen en is niet bang meer voor bestuurders. "Ik zeg wat ik denk" is voor velen nu een heilig principe.

Gemeentebestuurders weten het als geen ander: ontmoetingen met burgers leveren steevast klachten op, verwijten en verwensingen. Het is geen lolletje meer om wethouder of burgemeester te zijn. Terwijl de burgers het eigenlijk beter hebben dan ooit tevoren. Vijftig jaar geleden was er pas echte armoede en verdrukking. Tevredenheidsonderzoek van nu laat zien dat de overgrote meerderheid de eigen situatie prima vindt. Maar het percentage burgers dat de samenleving niet goed vindt steeg van 7% in 1999 naar 64% in 2008.

De vraag is nu: wat moeten organisaties – overheid en bedrijven – doen om het vertrouwen terug te krijgen c.q. niet verder te verspelen? Een vaak gehoorde gedachte daarover luidt: "We moeten het beter uitleggen". Natuurlijk. Het kan altijd beter. De taal kan beter, de snelheid kan beter, de argumentatie kan beter, de stijl kan beter. Volg media- en presentatietraining, zou ik zeggen.

Maar dan hebben we nog geen antwoord op de vraag: wát moeten we dan beter uitleggen? Want de oplossing zit 'm volgens mij niet in alleen maar vlotter, beter en meer uitleggen.

Er is de laatste jaren natuurlijk al veel gestudeerd op het uitgeholde vertrouwen van de burgers in de instituties. Al zo'n vijftien jaar onderkent men 'de kloof' tussen overheid en burger. Uit die studies kwam naar voren dat vertrouwen bij de ontvanger van communicatie afhangt van veel factoren.

Genoemd worden:

- Gebleken prestaties van de organisatie
- Oordeel over de competenties van de organisatie
- Verwachte haalbaarheid van de plannen van de organisatie
- Achterliggende intenties van de organisatie en zijn bestuurders
- Gevoelde specifieke risico's en veiligheid van de burger
- Algemeen gevoelde sociale veiligheid

Het is dus een samenspel van enerzijds: wat weet en denk ik van de boodschapper? Daar valt door een boodschapper wat aan te doen. Anderzijds is van invloed hoe de ontvanger zich voelt bij het verhaal wat hij

hoort. Daar kan een boodschapper niet zo veel aan doen. Het algemene maatschappelijke en individuele gevoel van onveiligheid en ontevredenheid is nogal wat. Dat maak je met een afzonderlijk optreden als boodschapper niet zomaar eventjes goed.

Scheldkanonnades

Dat men de instituties niet meer vertrouwt is niet zo simpel te veranderen of terug te draaien. Het betekent wel dat organisaties er rekening mee moeten houden dat hun boodschappen door een flink deel van het publiek niet geloofd zullen worden, hoe goed ze ook communiceren. Je kunt niet iedereen overtuigen. Elke keer dat je met iets in het nieuws komt zullen er mensen roepen dat je liegt en dat je niet deugt. Dat kan behoorlijk de spuigaten uitlopen. En die spuigaten, dat zijn bijvoorbeeld de forums op de websites van de Telegraaf, van GeenStijl.nl, van Elsevier en van Twitter: verzamelpaatsen van scheldkanonnen en op-roerkraaiers.

En natuurlijk zijn er de professionele criti-casters, die hun bestaan ontlenen aan onvrede: actiegroepen als Greenpeace en Milieudefensie. Maar ook media voor wie een opgeklopt verhaal nu eenmaal beter verkoopt dan een uitgebalanceerd en daarom 'saai' verhaal.

Wat kunnen boodschappers zelf dan verbeteren? Om het totaal aan vertrouwensfactoren hanteerbaar te maken kom ik tot een driedeling, als volgt.

Bijvoorbeeld: om gebruikers van medicijnen vertrouwen te geven in het middel staat op de bijsluiter alles wat er over bekend is. Die lijst van mogelijke bijwerkingen maakt de gebruikers er echter niet geruster op! Ander voorbeeld: jaarverslagen van beursgenoteerde ondernemingen beslaan inmiddels honderden pagina's. Geen aandeelhouder die er nog wijs uit kan worden. En toen na de brand bij Chemie-Pack eindelijk de lijst van alle vergunde stoffen werd gepubliceerd (52 pagina's met stofnamen) zeiden media en burgers: wat moeten we daar nou mee?!

Het is een oude wijsheid in de voorlichting: je kunt mensen op twee manieren dom houden: door ze niets te vertellen of door ze alles te vertellen. Meer informatie alleen is dus niet de goede oplossing. De kunst is om te zoeken naar de juiste informatie.

Meer over minder

Een uitweg uit de informatieparadox is: meer over minder. Analyseer welke informatie ertoe doet. Bij Chemie-Pack levert de hele lijst van vergunde stoffen alleen maar desinformatie op. Men had bijvoorbeeld ook kunnen bepalen welke stof er het meeste lag en daar veel info over geven. Of wat de gevaarlijkste stof op het terrein was en daar alles over vertellen. Bij andere dossiers kan tevoren bedacht worden welke informatie het vertrouwen in de boodschap het meest bepaalt en daarop focussen. Dit is een van de thema's van het cursuspro-

gramma 'Factor C' van de Academie voor Overheidscommunicatie.

Risicobewustzijn

Een andere aanbeveling, met name van de crisisdenkers bij de rijksoverheid, haakt in op de derde kolom: we moeten van crisiscommunicatie naar risicocommunicatie. Informeer mensen over de risico's die ze voortdurend overal lopen en laat ze daaraan wennen en daarnaar handelen. Meer eigen verantwoordelijkheid en niet schrikken als er wat gebeurt. Minister Donner zei eens, toen hij nog op Justitie zat, dat de burger te veel denkt van: "Pech moet weg!". De burger eist dat er niets mis mag gaan en als dat toch het geval is dat verantwoordelijken gestraft worden. En Donner pleitte ervoor dat we weer wennen aan tegenslagen en ons vaker schikken in 'pech'.

Als je de reacties na de brand in Moerdijk leest dan lijkt het erop dat de inwoners van Moerdijk relatief rustig reageerden op de brand. Ze weten waar ze wonen, ze kennen het industrieterrein, de bedrijven die daar staan en de mensen die daar werken. Ze kenden en vertrouwden ook in meerderheid hun burgemeester. Voor hen was de brand niet zo bedreigend, ze merkten er eigenlijk weinig van. Maar verder weg lag dat anders, blijkens de reacties in de landelijke media. Dat Opstelten sprak van "een ramp" verbaasde de Moerdijkers nog het meest.

Nabijheid schept vertrouwen

Uit wat ik heb gelezen over risico's, angst en vertrouwen maak ik op dat hoe groter het risico is dat iemand loopt, hoe dichterbij de dreiging, hoe sterker het wantrouwen over de goede afloop. Logisch: blootstelling aan gevaar maakt angstig. Maar misschien is het toch niet helemaal waar. Wat je ziet is dat mensen die dichtbij een potentieel risico wonen er vrij nuchter over doen. Je ziet dat in Moerdijk, maar ook bij omwonenden van DSM, Corus, Schiphol, etc. Ze kennen de situatie, hebben ervaring opgedaan met kleine calamiteiten, weten wat ze dan moeten doen. Militairen die op gevaarlijke missies worden gestuurd hebben meer vertrouwen in de goede afloop dan het achterblijvende thuisfront dat al gauw denkt: "Die zien we nooit meer terug".

Ikzelf woon niet ver van de penitentiaire inrichting Vught, waar de beruchtste criminelen in zware beveiliging zitten. Ik ken hier in de buurt niemand die zich grote zorgen

Vertrouwen in/over een boodschap(per) hangt af van:		
PRESTATIES	INTENTIES	CONSEQUENTIES
Feiten	Motieven	Gevoeld risico
Bewijzen	Verwachtingen	Nabijheid
Bekendheid	Belangenovereenkomst	Betrokkenheid

Meer informatie?

Veel organisaties zoeken hun overtuigingskracht in de eerste kolom: meer informatie. Openheid en transparantie is dan: steeds meer informatie, cijfers, feiten. Ook regelgevers dringen hier doorgaans op aan: organisaties moeten meer openbaar maken. Het probleem is hier echter de zogenaamde informatieparadox. Hoe meer informatie, hoe groter de onzekerheid.

Samengevat: adresseer de zorgen en bedenkingen van de stakeholders. Communi-ceer van buiten naar binnen in plaats van andersom. In Moerdijk had dat beter gekund. "Ik begrijp dat u denkt dat zo'n zwarte rookwolk gevaarlijk is, maar ja, onze metingen..." En: "We meten geen schadelijke stoffen maar toch zeggen we dat u ramen en deuren moet sluiten. Dat klinkt inder-

maakt over wat er dreigt bij een opstand of uitbraak. Ook ik verwacht daar weinig gevaar van als ik die gevangenis zo zie.

Al met al is het dus goed dat risicovolle instituties zich meer en beter laten zien. Niet met de boodschap “hier kan niks mis gaan” – want dan moet je je als betrokkene pas echt zorgen gaan maken – maar wel met de boodschap “hier hebben we zeer serieuze risico’s en omdat we daar van doordrongen zijn doen we er alles aan.”

Waarom zeg je dat?

Maar daarmee is het verhaal niet verteld. De middelste kolom van mijn schema gaat over de intenties van een boodschapper. Waarom zegt iemand iets? We leven in het tijdperk van de interpretatieve communicatie. Mensen die informatie krijgen brengen een interpretatiefilter in stelling: geloven

echt het milieu sparen? Bij zulke twijfels is het resultaat bij de luisteraar vooral: wantrouwen. We weten niet wat er achter steekt en dus geloven we het verhaal niet.

Eerlijkheid

De remedie staat in de middelste kolom van mijn vertrouwensschema: de intenties van de boodschapper moeten transparant zijn. De mensen moeten niet alleen begrijpen wat je zegt maar ook weten waaróm je het zegt. Daarbij is eerlijkheid van groot belang. Een onderneming moet geld verdienen. Daar moet de woordvoerder van het bedrijf geen misverstand over laten bestaan. Andere plannen van het bedrijf – zoals een ‘groen’ product – moet je kunnen relateren aan geld verdienen. Dan klopt het verhaal en kunnen we het vertrouwen.

Maar wat als het eerlijke motief – bijvoor-

best. Fnuikend voor het vertrouwen is als de luisteraar het gevoel krijgt belazerd te worden. Dus als de gedeputeerde zegt dat megastallen moeten omdat ze beter zijn voor het vee, dan gaan we twijfelen. Want: “Gelul! Je wilt gewoon geen gedoe met die boeren.” En het vertrouwen is weg. Onthoud dus bij de voorbereiding van een boodschap: er moet iets bij, namelijk “Ik vertel u dit omdat ik...”

Dit vergt een waarachtige eerlijkheid, of eerlijke waarachtigheid. Niet verhullen waar het je om te doen is, je kaarten open op tafel. Premier Mark Rutte lijkt dit in praktijk te brengen. Hij komt eerlijk over, draait er bijvoorbeeld niet omheen waarom en hoe hij met de PVV samenwerkt. En als hij iets niet kwijt wil dan is hij daar ook eerlijk over: “Dat ga ik nu natuurlijk niet zeggen.” Het is een eerlijkheid en openheid die na al die jaren Balkenende verfrissend overkomt.

Andere politici kunnen daar een voorbeeld aan nemen. Dat gebeurt ook. De worsteling van Groen-Links over Kunduz werd in alle openheid geëtaleerd. Wat men ook van de uitslag vond, Jolanda Sap kreeg niet het verwijt dat ze loog of bedroog. Liegen en bedriegen zijn in het politieke bedrijf dodelijke vergrijpen geworden. Maar nog lang niet alle politici hebben zich in deze nieuwe realiteit geschikt en denken een heel eind te komen met verborgen agenda’s of politiek opportunisme.

Vertrouwen is een werkwoord, zei iemand eens. Je moet eraan werken door beter te communiceren, door te adresseren wat de luisteraar bezig houdt, door nabij en betrokken te zijn en door eerlijk te zijn over je bedoelingen. Dat is heel wat. En meer kun je helaas niet doen. Het is niet zeker of je alle argwaan daarmee wegneemt. Als iemand je echt niet vertrouwt heeft geen enkele communicatie nog zin. Wat je ook zegt, hoe je het ook vertelt, de ander gelooft je toch niet. Dan kun je net zo goed niet communiceren. En kijken of je bijvoorbeeld iets moet gaan dóen. Geen woorden maar daden. Dat is soms ook mijn advies aan organisaties die met een hopeloos communicatie-issue bij mij aankloppen...

Sander Wieringa is directeur en trainer bij Bob de Ronde Partners. Zijn bureau geeft jaarlijks honderden trainingen media- en crisiscommunicatie, aan grote bedrijven en de overheid: www.bdrp.nl

Niet verhullen waar het je om te doen is, je kaarten open op tafel. Mark Rutte lijkt dat in praktijk te brengen.

we het verhaal of niet? Bijvoorbeeld als je kijkt naar Pauw & Witteman of in een vergadering zit.

Om te beginnen vergelijken we wat we horen met wat we zelf al (menen te) weten van de zaak. Als daar verschillen in zitten is het oordeel snel geveld: “Dat klopt niet!” Als we zelf weinig van het onderwerp weten moeten we een ander referentiepunt hanteren. Niet: wat weten we van de boodschap? Maar: wat denken we van de boodschapper?

Bij politici is de interpretatie vaak glashelder: de vertegenwoordiger van de regeringspartij is natúúrlijk voor het kabinetsplan. En de vertegenwoordiger van de oppositiepartij is dús tegen. Of: de werkgevers zijn uiteraard tegen de loonsverhoging en de werknemers natúúrlijk vóór. Zo kennen we ze weer! Vervolgens beoordelen we of we het eens zijn met het achterliggende motief of niet. En dat levert per saldo instemming met of verwerping van de boodschap op.

Dit proces gaat echter mis als de luisteraar gaat twijfelen aan het motief van de boodschapper. Is die ‘deskundige’ nou links of rechts? Is de burgemeester nou bezorgd om de bewoners of bang voor z’n eigen hachje? Wil die ondernemer nou geld verdienen of

beeld ‘geld verdienen’ – leidt tot een niet zo leuke actie? Het bedrijf dat bezuinigt op het personeel? Eerlijk vertellen dat dat zo is omdat je meer geld wilt verdienen is waar maar niet zo fraai. Het zal tegenstanders niet overtuigen. Maar de mensen kunnen je verhaal dan wel zuiver beoordelen.

Het motief achter de boodschap kan bovendien meerdere lagen hebben. Geld verdienen is één ding, de toekomst van de onderneming veilig stellen is een diepere laag. Vaak kun je daarnaar doorstoten. Het motief is dan: “We verdienen hier geld mee, maar belangrijker: daardoor kunnen we blijven bestaan”.

Maar: eerlijk is eerlijk! Je kunt eerlijkheid niet veinzen en niet trainen. Mensen hebben een feilloos instinct voor onoprechtheid. Krakkemikkige eerlijkheid overtuigt meer dan gelikt theaterspel.

Mensen zijn niet dom

En mensen zijn niet dom of kortzichtig. Je merkt dat vaak bij woordvoerders die iets niet willen vertellen. Iets onder de pet willen houden is niet aardig en niet ‘open’, maar als je het uitlegt – “Daar willen we eerst met het personeel over praten” of “We willen niet dat onze concurrenten dat weten” – snappen de meeste mensen dat