

Wat doe je aan de 'wilde verhalen'?

Door Sander Wieringa

Bij grote organisaties en de overheid voorzien de calamiteitenplannen inmiddels ook in strakke communicatierichtlijnen. Daarin staat wie op welk moment wie waarover moet informeren. Maar we zien ook dat de samenleving zelf volop over een calamiteit gaat communiceren. Hoe krijg je grip op al die wilde verhalen?

Stel, op zekere ochtend is er een ernstig technisch incident in een waterbedrijf dat een grotere stad van drinkwater voorziet. Door het incident zit de stad urenlang zonder water. Direct komt er een enorme communicatiestroom op gang. Mensen bellen elkaar, bellen de gemeente, de nutsbedrijven, de politie, de GGD, de huisartsen, de loodgieters. Niemand weet nog wat er precies aan de hand is.

Dan begint de georganiseerde crisiscommunicatie te werken. Volgens strakke draaiboeken gaan de instanties elkaar inlichten. Na een klein half uur wordt het eerste communiqué gepubliceerd op de website van het waterbedrijf en als persbericht naar de media. Om het uur komt er een nieuw officieel bericht, met de laatste stand van zaken. In de namiddag is er een persconferentie op het gemeentehuis, waar de burgemeester, de directeur van het waterbedrijf en iemand van de ggd de gebeurtenissen nog eens op een rijtje zetten. Dat was het dan, zoals het hoort.

Deze hele berichtgeving volgt precies de voorschriften van het communicatiehoofdstuk uit het calamiteitenplan van het waterbedrijf. Daarin staat precies wie, waar en wanneer, wat, tegen de media vertelt. De media, dat zijn de dagbladen, radio en televisie (ook lokaal en regionaal), het ANP, de websites van het nutsbedrijf en de gemeente en de klachttelefooncentrale van het waterbedrijf. So far so good.

Er komt echter veel meer informatie los. Veel personeelsleden van het waterbedrijf bellen een

of meer keren naar huis of naar de partner over de situatie. Ze vertellen wat ze gehoord hebben. Kennissen van directieleden bellen hun vrienden en krijgen inside informatie. Onder die mensen ook een huisarts die wat hij hoort weer doorvertelt aan patiënten. Een MT-lid vertelt 's avonds op zijn fitnessclub in geuren en kleuren hoe de dag verliep. Acht plaatselijke prominente horen zo tal van gevoelige details. Alle andere personeelsleden hebben 's avonds thuis en bij de burens ook veel te vertellen.



En dan gaat de samenleving zich roeren. Gedupeerden, bewoners, ondernemers, pakken hun mobieltjes of gaan achter hun pc's zitten. En er volgt een lawine van berichtjes, SMS-jes, brieven en reacties. Niet alleen op blog- en nieuwssites, maar ook in bijeenkomsten van de gemeente, het bedrijfsleven, politieke partijen, actiegroepen, clubs en verenigingen.

Fictie? Ik heb de publicaties vergeleken over twee overeenkomstige calamiteiten: een 'zeer grote brand' bij het chemische bedrijf DBM Blending in Klundert, in juli 2004; en een 'zeer grote brand' bij KOMA Koeltechniek in Roermond, in Juli 2007, drie jaar later. Twee vergelijkbare branden met heel veel rook, gevaar voor giftige gassen, ontploffingsrisico's, risico's voor de volksgezondheid, milieurisico's en politieke risico's. De schade bleef in beide gevallen relatief beperkt.

Bij de brand van 2004 zien we in de loop van enkele weken 43 publicaties verschijnen in de 'oude' media (dagbladen, regionale omroep,

2004: Brand bij DBM



In oude media: 43 publicaties
In nieuwe media: 10 publicaties

2007: Brand bij Koma



In oude media: 21 publicaties
In nieuwe media: 263 publicaties!

NOS, RTL Nieuws). In BN de Stem volgen 8 ingezonden brieven. Daarnaast verschijnen op internet 10 reacties, van plaatselijke politieke partijen, de actiegroep Moerdijk2Nee, een drietal weblogs, de gemeente en de brandweer. De oude media hebben dus nog een duidelijk overzicht over de nieuwe media.

Bij de brand in 2007 zijn de bordjes verhangen. In de oude media zien we 21 berichten en reportages, in de nieuwe media verschijnen 263 publicaties, allemaal over de brand bij KOMA. Onder die 263 vallen 165 reacties op lezersforums, 44 amateurfoto's van de brand en 16 amateurvideofilms. Kortom, de nieuwe media overvleugelen de oude. Temeer omdat een groot deel van het publiek de oude media niet eens ziet of hoort. Ze hebben geen abonnement op de krant en kijken of luisteren niet naar de nieuwsuitzendingen. Oudere media zijn meer en meer alleen voor oudere mensen.

Al die berichten, verhalen, foto's, video's en commentaren in de nieuwe media kwamen volledig tot stand buiten de invloedssfeer van de officiële crisiscommunicatie. Het gaat om gewone mensen die iets gezien of gehoord hebben, die iets vinden of weten. En die dat vervolgens – in deze *connected world* – aan elkaar doorgeven. Het is duidelijk dat (een deel van) deze communicatie gevolgen kan hebben voor het bedrijf, voor de overheid en voor de publieke opinie als geheel. Vergunning kunnen in gevaar komen, koppen kunnen rollen.

Waarmee we aanbelden bij hét dilemma van de eigentijdse crisiscommunicatie. Communica-

tieplannen voor crises en calamiteiten hebben tot doel om de informatie over de gebeurtenis onder controle te houden. Want correcte en afgewogen informatie is van het grootste belang, vooral ook om paniek onder de bevolking te voorkomen. Daarom is precies voorgeschreven wie (de woordvoerder, de directeur, de brandweercommandant, de burgemeester), waar (in persberichten, op de website, tijdens de persconferentie, via de geluidswagen), wanneer (op afgesproken momenten), wat (kernboodschappen, factsheets) tegen wie (de instanties, de bekende media) vertelt. Alleen, hoe houd je de controle op informatie in een *connected world*? Want in een informatiemaatschappij communiceert iedereen, voortdurend, overal, vanalles met iedereen.

In de oude wereld is er een strakke ordening. Je hebt zenders, media, en ontvangers. In de nieuwe wereld is in potentie iedereen medium, zender en ontvanger tegelijk. En dat zie je dan vooral bij de vele directe betrokkenen zoals omwonenden, ondernemers, personeel, raadsleden, buurtcomités, actiegroepen. Heel veel van die betrokkenen vertrouwen de officiële voorlichting en de oude media maar half. Wat ze zelf te weten komen en wat ze zelf bedenken heeft meer gewicht dan wat ze 'van hogerhand' horen.

Ik zie bij veel bedrijven en veel overheden een toenemende kramp over crisiscommunicatie. Het antwoord op de vrije informatiestromen is daar veelal: nóg meer controle op de woordvoering. Dus: minder zegslieden, meer spreekverboden dus, strakkere kernboodschappen, uni-

forme kwalificaties van het incident, strakkere timing van de uitingen. Ik heb diverse leidinggevende functionarissen van grote bedrijven en overheidsorganisaties ontmoet die ervan uitgaan dat ze bij een incident een totaal spreekverbod hebben. Op straffe van ontslag. Dus als er bij hen wat gebeurt en als journalisten, maar dus ook familieleden, vrienden, kennissen of collega's (immers ook allemaal potentiële communicators) daarna informeren, moeten ze als antwoord geven: "Daar mag ik niets over zeggen, daarvoor moet je bij de afdeling communicatie zijn". En ik ken heel wat voorlichters en topbestuurders die nu denken: zo is dat! Maar het is waanzin.

Meer controle is geen remedie tegen meer verhalen. Die zijn namelijk niet in te dammen. Meer controle is een remedie uit de vorige eeuw; in het huidige informatietijdperk moet je naast controle ook connectiviteit realiseren.

Natuurlijk moet een organisatie bij een crisis of calamiteit zorgen voor betrouwbare en juiste informatie. Dus is het van groot belang dat er goede persberichten en factsheets worden opgesteld. Daarin moeten honderd procent zekere feiten worden vermeld. In de eerste momenten na het incident zijn die zekere feiten nog uiterst spaarzaam. Later komt steeds meer vast te staan. In het begin communiceer je dus heel weinig en daarna ga je voortdurend nieuwe feiten toevoegen. Online, terstond, permanent, publiek. Ook telefonisch moeten deze feiten elk moment te beluisteren zijn. Daarmee heb je de relevante feitenstroom te pakken. Zorg ervoor dat iedereen die feiten kent of kan kennen. Dan kan en mag iedereen die feiten vervolgens ook doorvertellen. Waarom niet?

Naast de relevante feiten over het incident zijn er nog vele andere gebeurtenissen bij een crisis. Personeel, afnemers, gebruikers, omwonenden, ze hebben allemaal hun eigen feiten en belevenissen. Waarom zouden ook die feiten niet doorverteld mogen worden? Wat is er op tegen dat personeelsleden, als ze de poort verlaten, vertellen hoe en wat ze gemerkt hebben, hoe er op de afdeling gereageerd werd, wat ze nu gaan doen? Zo'n persoonlijk relaas kan de officiële feiten juist prima ondersteunen en geloofwaardiger maken. Want de buitenwacht hecht grote waarde aan authentieke, persoonlijke, kleine belevenissen. Als je die wil elimineren maak je je als organisatie verdacht. Het publiek denkt dan -

terecht – dat er dingen gebeurd zijn die men niet mag weten.

Behalve de feiten – grote en kleine – zijn er ook duidingen. Het publiek wil niet alleen weten wat er precies gebeurd is maar ook wat je ervan moet vinden. De organisatie kan proberen om de meningsvorming te voeden door naast de feiten ook met kwalificaties te komen. Hoe erg vindt de organisatie het? En voor wie? Hoe beoordeel je de directe gevolgen? Hoe die op langere termijn? Wat kun je ervan leren? Voor veel van die uitspraken is doorgaans allerlei nader onderzoek vereist. Vertel dan hoe belangrijk dat onderzoek is en voor wie het belangrijk is. Sta ook open voor andere meningen. Omwonenden kunnen het gevaar veel ernstiger vinden dan de organisatie. Deskundigen kunnen de risico's veel hoger inschatten dan het bedrijf zelf. Doe dat nooit af als onzin. Feiten zijn heilig maar meningen zijn vrij.

Gelukkig zijn er in veel organisaties moderne communicatiespecialisten die beseffen dat je bij een incident niet alles kunt inperken en afstemmen. Dat je met meer inkapseling ook meer miscommunicatie krijgt. Maar ik krijg wel eens de indruk dat die 'open minded' voorlichters moeten opboksen tegen allerlei krachten in een organisatie die de deksels op de pot willen houden. Bestuurders - vooral de bange – maar ook bedrijfsjuristen en techneuten vrezten voor 'wilde verhalen'. Die komen er toch. Hoe strakker de voorlichting, hoe wilder de andere verhalen zullen worden. En helaas zijn er ook nog tal van communicatieadviseurs die bij een crisis of calamiteit hun kans schoon zien om naar de macht te grijpen: "Ik ben de enige die iets zegt!" Maar die hebben ergens de afslag gemist... ■

Sander Wieringa is directeur en mediatrainer bij Bob de Ronde Partners. Zijn bureau geeft jaarlijks onder meer ca. honderd trainingen crisiscommunicatie, vooral aan grote bedrijven: www.bdrp.nl