

"ALLE JOURNALISTEN, ERUIT. NU!"

Edgard EECKMAN

*Een docudrama over crisiscommunicatie
in een (fictieve) welzijnsvoorziening*

In dit docudrama volgen we het verhaal van Marc Van Gastenoven, directeur van de welzijnsvoorziening Fata Morgana in het Oost-Vlaamse Vlezevelde. Uit het gebeuren leren we veel over communicatie en hoe die het best wordt aangepakt. Er is een sausje sensatie over het verhaal gegoten, om de film nog boeiender te maken. Maar opgepast: sommigen zullen ook die sensationele kantjes ongetwijfeld herkennen...

"Is het waar dat één van uw verzorgers gisteren één van de oudjes van uw instelling heeft mishandeld?" Directeur Marc slikt even, hoe weet die journalist daar iets van? "Neen", antwoordt hij snel, "er is wel een ruzie geweest, maar moet dat ook al in de krant komen?". "Dus u ontkent het?", vraagt de correspondent van Het Nieuwsblad rustig. "Hebt u echt niets beters te doen dan daarover te schrijven?" reageert Marc, "er gebeuren toch ergere dingen in de wereld!" "Dus u bevestigt het?" vraagt de pennenridder door. "Ik bevestig juist niets!" maakt de

directeur zich kwaad en hij gooit de telefoon toe. Marc laat zich in zijn bureaustoel zakken en zucht diep. Verdomde journalisten! Waar moeten ze zich mee? Op de achtergrond geeft een orkest strijkers het beste van zichzelf. Dan rinkelt de telefoon en gaat Marc spontaan weer over op de orde van de dag.

De camera zoemt nu in op de journalist. Hij is thuis. Hij drinkt een kop koffie terwijl hij nadenkend over en weer loopt. Het is warm weer en de achterdeur staat open. Op de tafel van het terras ligt zijn notitieboekje. De camera komt niet dicht genoeg om te kunnen lezen wat hij genoteerd heeft. Een kleine zwarte poes speelt met een balpen die in het gras is gevallen.

Hier stoppen we de film even. Wat denkt u dat er nu gebeurt? Vindt de journalist inderdaad dat een ruzie tussen een oude bewoner van een instelling en een verzorger geen nieuws is? Of schrijft hij een artikel omdat hij de directeur niet gelooft? En als hij een

1 Edgar Eeckman is Senior Partner bij PRP / Public Relations Partners – www.prp.be en afgestudeerd in Toegepaste Communicatie, was journalist (lokaal en nationaal) en 6 jaar hoofd van de dienst pr en woordvoerder van het Belgische Rode Kruis. Hij is 12 jaar communicatieadviseur voor bedrijven, instellingen en de overheid en zijn ervaring met crisiscommunicatie strekt zich uit van de Herald of Free Enterprise, het Heizeldrama, communicatie bij sociale conflicten, problemen met producten, milieuproblemen, mediacrises, ... Contact: eeckman@prp.be.



redactionele tekst pleegt, hoe denkt u dat de kop van het artikel zal luiden? Doet u even de oefening en stel u Het Nieuwsblad van de dag erop voor. Komt dit soort onderwerpen in de krant en zo ja, hoe en op welke bladzijde?

Directeur Marc bijt nog eens in zijn boterham, hij is gek op aardbeienconfituur, hij plamuurt zijn brood ermee. Zijn vrouw zit achter de kinderen aan om ze tijdig op school te krijgen. Nu en dan roept hij uit solidariteit ook iets tegen zijn twee dochters. Maar hij windt zich niet op, hij is ook kind geweest. De telefoon rinkelt. "Ik geef hem even door", hoort hij zijn vrouw zeggen. Ze stopt hem de draagbare telefoon in de handen. "Met Marc?" De volgende minuut zegt hij nog alleen ja, ja, ja met nu en dan een korte stilte er tussenin. Dan duwt hij het contact van de telefoon uit. Mia en de kinderen zijn weg, hij heeft ze niet eens zien weggaan. Hij stapt in zijn wagen en rijdt naar de instelling, niet meer dan 20 minuten van thuis. Onderweg luistert hij naar radio 2, zoals altijd. De camera filmt van ver zijn Ford Fiesta die door een bloedmooi, groen landschap rijdt, niet wild, maar nogal kort wel. Ondertussen horen we een stukje radionieuws: "In instelling Fata Morgana in Vlezevelde zou een oude vrouw van 73 mishandeld zijn door één van de verzorgers. Het gerecht stelt een onderzoek in. Meer in onze latere journaals".

De radio ook al? Wat had u dan gedacht? Dat de journalisten van de radio de kranten niet lezen? Of dat het gerucht – als het al een gerucht was – maar één journalist ten gehore komt? Komaan, niet naïef zijn. Het is een smeugig nieuwsje dus het verspreidt zich als een lopend vuurtje. Zo'n sensationeel verhaaltje houdt

zichzelf in stand en velen dragen ertoe bij zonder het zelf te beseffen: "Heb je dat ook gehoord? Ik geloof er niets van, ik ken die verzorger. Alhoewel..."

Hoe is het zover kunnen komen? Laat ons even veronderstellen dat het verhaal wordt opgeblazen: er was een ruzie, maar van mishandeling is er helemaal geen sprake. Leg dit tijdschrift even opzij, sluit je ogen en denk na: hoe is het zover gekomen? Wat is er gebeurd dat het gerucht in de hand heeft gewerkt? Juist, Marc heeft zich kwaad gemaakt tegen de journalist, en hij heeft hem geen informatie gegeven, hij heeft niets weerlegd. Hij heeft een polemiek gevoerd en geen gesprek. De journalist heeft een onderwerp dat hem nieuwswaardig lijkt en er is niet veel dat hem kan weerhouden om er een artikel over te schrijven. Want als hij het niet uitbrengt, gaat een concurrerend dagblad misschien met de primeur lopen en dat kan hij zich niet veroorloven.

Schelden is negatieve energie die geen zoden aan de dijk brengt. De reactie van Marc zal bij de journalist wel de indruk gewerkt hebben dat de informatie klopte. Waarom anders zou die directeur zo lastig doen?

Advies 1

Luister naar de journalist en geef hem de correcte informatie. Laat je niet meeslepen door zijn eventueel directe stijl. Blijf steeds rustig en tot samenwerking bereid. Vergeet niet: hij heeft het laatste woord!

Laat ons even kort teruggaan in de tijd. Directeur Marc – een sympathieke man overigens – kreeg die ochtend nog een telefoontje dat al zijn aandacht heeft benomen. We krijgen nu

het telefoongesprek opnieuw te zien maar dan vanuit het standpunt van de persoon die Marc heeft gebeld.

"Met Marc Van Gastenoven? Zeg, wat lees ik in de krant? Dat er mensen worden mishandeld?" Karel Elegast loopt met de gsm in de hand te ijsberen, hij kookt. "Mijn moeder zit bij u in de instelling. Wat is dat daar allemaal? Laat u mij uitspreken alsjeblieft?! Ik kom haar onmiddellijk halen en ik ga klacht indienen. Dat is gewoon een schande!" En meneer Elegast verbreekt de verbinding. De muziek op de achtergrond klinkt onheilsPELLend.

Niet te verwonderen dat Marc zijn vrouw en dochters die ochtend niet zag of hoorde vertrekken. Het gebeuren begint nu stilaan uit de hand te lopen.

Marc parkeert zijn wagen voor het gebouw en wanneer hij de korte, stenen trap opwandelt en de hoofdingang binnengaat, merkt hij meteen dat er iets eigenaardigs aan de hand is: er zit niemand aan het onthaal. "Emma?", roept hij. Emma is één van de meest betrouwbare elementen van de instelling. Heel vriendelijk en altijd op post. Marc hoort stemmen in de verte, hij herkent de stem van Emma. Terwijl hij wat onzeker in de richting van de stemmen stapt, vangt hij enkele woorden op zoals "Gelogen", "Schande" en "Hoe?". Hij wandelt voorbij een venster en ziet langs de zijkant van het gebouw een busje van de lokale televisie staan. Even heeft hij zin om rechtsomkeer te maken en naar Den Haan te rijden waar hij is opgegroeid, om er op de dijk een Duvel te drinken (hij houdt van Duvel). Maar hij weet dat hij daarmee niets oplost en loopt door. Hoe verder hij wandelt – een lange gang door – hoe luider en chaotischer het geluid wordt, het lijken wel

tientallen stemmen door elkaar. Hij stapt nu de refter binnen. Er staan een aantal bewoners van de instelling, een filmploeg interviewt één van hen en enkele onbekende personen staan ijverig te schrijven in kleine, handige notitieboekjes. Ineens wordt het stil, iedereen kijkt naar Marc. Je kan een tandenstoker horen vallen.

Spannend? Goed zo, want dat is ook de bedoeling. Beeldt u nu even in dat u Marc zou zijn. Wat zou u doen?

Laat ons samen de mogelijkheden even overlopen.

Mogelijkheid 1:

Marc roept: "Wat gebeurt hier in 's hemelsnaam allemaal? Hebben jullie toestemming om te filmen? Emma, hoe is het mogelijk dat je die bemoeials binnengelaten hebt? Het is allemaal een storm in een glas water en ik heb geen zin daar nog één seconde van mijn energie in te stoppen. Alle journalisten eruit, NU!"

Overdreven, vindt u? Zoiets gebeurt in de praktijk niet? Ik kan u nochtans verzekeren dat ik in mijn 20-jarige praktijkervaring in crisiscommunicatie geregeld dat soort reacties heb gezien. Wat denkt u van deze manier van handelen?

Op die manier zal Marc er in elk geval niet in lukken de gemoederen te kalmeren. Hij reageert in dezelfde stijl als toen hij een dag eerder de journalist van Het Nieuwsblad aan de lijn had en wat heeft dat toen opgeleverd? Juist, een groot en smeug artikel. En wat gaan de journalisten schrijven nu ze aan de deur worden gezet? Wees er maar zeker van dat de cameraman is blijven filmen en dat de uitval van Marc ook is opgenomen. Dat wordt dus leuke televisie. Hopelijk bent u het



ermee eens dat de reactie van Marc niet aangewezen is. Ze zal veel brokken maken en de situatie nog alleen verergeren. Hoe kan hij nog reageren?

In elk geval tijd voor advies 2

Vergeet niet dat zeer uiteenlopende doelgroepen met de crisissituatie of met de informatie erover worden geconfronteerd, zoals bewoners, patiënten, personeel, overheidsinstanties, financiële instellingen, omwonenden, ... Al deze doelgroepen zullen zich vragen stellen en hoe langer gewacht wordt om een verkeerde informatie recht te zetten, hoe hardnekkiger de geruchten worden en dus hoe hoger de imago-schade voor de organisatie zal zijn. De praktijk toont aan dat een dergelijke crisissituatie met een algemeen wantrouwen het einde van de organisatie kan inluiden. De boodschap is dus: het gaat niet alleen om de media, er zijn nog tal van andere doelgroepen die essentieel zijn en die correct en tijdig geïnformeerd moeten worden.

Marc kan nog op een andere manier reageren.

Mogelijkheid 2:

Marc blijft rustig en zegt: "Ik begrijp dat veel vragen zijn gerezen. Daar bestaat allemaal een goed antwoord op en ik ga dat zo dadelijk voorbereiden. Morgen om 11 uur zijn alle journalisten welkom en dan zal ik in alle openheid informatie verspreiden over deze zaak." "Is het waar dat er een oudje in uw instelling is mishandeld of niet?", vraagt een journalist. De stem komt Marc bekend voor. "Morgen krijgt u een volledig antwoord op deze vraag", antwoordt Marc, "Tot morgen, 11 uur" en Marc wandelt weg.

Wat denkt u van deze reactie? Al een stuk beter, is het niet? Wat zijn er de

voor- en nadelen van? Marc stelt zich communicatiever op, hij geeft minder de indruk dat hij iets te verbergen heeft. Daarenboven wil hij de tijd nemen om zich voor te bereiden. Dat is slim natuurlijk, een beetje laat, maar het blijft toch slim. Als hij zich als directeur al veel eerder op dit soort mogelijke situaties had voorbereid, dan was het wellicht zelfs nooit zover gekomen, maar dat zijn vijgen na pasen uiteraard. We komen daar later nog wel op terug. Toch heeft zijn mededeling ook een nadeel: hij stelt zijn communicatie uit tot de dag nadien. Dat betekent dat op radio, tv en in de kranten tot dan nog volop negatieve berichtgeving zal worden gegeven.

Advies 3

Wees snel om de juiste informatie te verspreiden. De radionieuwsberichten worden elk uur herhaald of aangepast, een correctie moet dus ook snel worden betracht. Als in de organisatie een beslissingsproces bestaat dat 3 uren in beslag neemt vooraleer duidelijk is wie wat gaat communiceren en voor een mogelijke reactie is goedgekeurd, loop je als organisatie hopeloos achter op de media. Boodschap: voorzie interne (beslissings)procedures om zeer snel te kunnen reageren.

Heeft Marc nog een andere reactiemogelijkheid? Ik denk van wel. Wat denkt u?

De grootste fout die Marc maakt, is dat hij zelfs de schuldvraag een dag uitstelt. Daardoor geeft hij toch weer de indruk dat de negatieve informatie klopt. Zijn antwoord aan de journalist had moeten zijn (heel beheerst):

Mogelijkheid 3:

"Neen, er is in onze instelling geen oude

bewoner mishandeld en morgen zal ik u dat ook bewijzen. Het is niet meer dan een gerucht dat nergens op gebaseerd is. Ik wil echter eerst onderzoeken hoe het is ontstaan. Wellicht heb ik gisteren niet goed gereageerd toen ik door het Nieuwsblad werd gecontacteerd, ik was er totaal door verrast. Maar ik herhaal nogmaals: er is in onze instelling geen oude bewoner mishandeld”.

Tijd voor een kort intermezzo

We gaan er hier van uit dat het wel degelijk om een gerucht gaat. De vraag is natuurlijk: wat moet er gebeuren, hoe moet je reageren als je moet vaststellen dat er wél een oudere bewoner werd mishandeld? Liegen? Neen, uiteraard niet, want dan schend je één van de basisprincipes van communicatie, namelijk **LIEG NOOIT!**

Wat dan wel? Dan stel je snel een onderzoek in naar wat is gebeurd, hoe het is gebeurd, hoe het kon gebeuren en je neemt onmiddellijk maatregelen om ervoor te zorgen dat de kans dat het zich opnieuw voordoet zo klein mogelijk is. Je neemt je verantwoordelijkheid. Bijvoorbeeld: wie mishandeld heeft, wordt gestraft, eventueel juridisch vervolgd – dit geeft aan dat je iets dergelijks ontoelaatbaar vindt; je hoort dat trouwens ook ontoelaatbaar te vinden! En dat alles communiceer je.

Marc is op het goede pad, dus we kunnen hem verder alleen laten. Hopelijk komt hij op de persbijeenkomst inderdaad met onweerlegbare bewijzen (niet enkel woorden!) en heeft hij een plausibele verklaring van hoe het gerucht is ontstaan (wie heeft de ruzie opgeblazen en waarom en hoe is het een journalist ter ore gekomen – niet uit wraakzucht, enkel om te weten). Hopelijk zet hij zijn standpunt kort, duidelijk, begrijpelijk en

overzichtelijk op papier (bijv. onder de vorm van een persbericht van max. 2 bladzijden en een wat uitgebreidere uitleg op 3 bladzijden), want journalisten moeten snel werken en zijn doorgaans geen specialisten, maar generalisten. Een fout in een naam of cijfer is snel gemaakt.

En Marc zal, mogen we verhoppen, ook niet vergeten alle andere doelgroepen gerust te stellen, zowel via een geschreven document als via een verklaring die hij zelf mondeling verstrekt. Sommigen, zoals het personeel en de bewoners van zijn instelling zal hij zelfs in de eerste plaats moeten informeren. Er is niets meer frustrerend voor een medewerker dan in de krant te moeten lezen wat zich bij zijn eigen werkgever afspeelt. Zeker als het negatief is.

We vertrouwen erop dat Marc dit naar behoren doet of zich laat bijstaan door een extern communicatieadviseur als hij er niet klaar in ziet of niet de tijd heeft om alles voor te bereiden.

Deze voorbereiding is het belangrijkste aspect van crisiscommunicatiemanagement: 90% van doeltreffende crisiscommunicatiebeheersing is een zaak van goede voorbereiding. Maar, hoe doe je dat?

Slotadviezen

- **stel een crisiscommunicatiehandboek samen: omschrijf alle crises waarmee je geconfronteerd zou kunnen worden (denk nooit: dat zal mij nooit overkomen – al gehoord van Murphy?); omschrijf het crisisteam en omschrijf de verantwoordelijkheden, de functies en de taken (zowel voor, tijdens als na een crisis) van de leden ervan: wie is voorzitter (en neemt dus de eindbeslissingen), wie is woordvoerder, ... Beperk het aantal leden, een crisisteam dat bijeenkomt**



is geen gezellig samenzijn. Voeg er de praktische gegevens van de leden aan toe (telefoonnummers, ook gsm's, adressen, e-mail, enz.). Voorzie reserves: iemand kan ziek zijn of met vakantie.

- bereid de nodige basisdocumenten voor: statements: korte omschrijvingen van ongeveer 1 blz. die het standpunt van de organisatie weergeven over bepaalde onderwerpen, bijv. over kwaliteitszorg, veiligheid, ethiek, hygiëne, ... Elk statement bevat ook concrete gegevens zoals cijfers en wat op de werkvloer gebeurt. Voorzie een vraag-en-antwoordlijst: een gestructureerd overzicht van alle mogelijke (lieft zo kritisch mogelijke) vragen die over en rond de instelling kunnen worden gesteld en het daarbij horende antwoord. Deze lijst is een intern en confidentieel document dat evolueert met de tijd. Maak een persdossier: een journalistiek geschreven document dat kort en to-the-point zegt waar de instelling voor staat: doelstellingen, activiteiten, historiek, cijfergegevens, praktische gegevens;

- zorg voor de nodige databestanden

(bijv. van lokale journalisten) en hou de bestanden geüpdatet;

- oefen geregeld om te zien of iedereen nog niet in slaap is gedommeld en of het crisishandboek ook in de praktijk standhoudt;

- train waar nodig: volg mediatraining, lessen in spreken in het openbaar, powerpointpresentaties maken, persteksten schrijven, ...

En tenslotte: denk op lange termijn!

Crisiscommunicatie maakt integraal deel uit van een globaal communicatieplan. Dat bestaat uit volgende elementen: communicatiedoelstellingen, doelgroepen, boodschappen, strategie, middelen, budget, timing en evaluatiemethodes. Communicatie vraagt fundamenteel om een beleidsmatige lange-termijnaanpak.

Hang daarom ter herinnering de volgende zin aan de muur in je kantoor:

"Doelgroepen hechten meer geloof aan wat je in een crisissituatie aan hen zegt als ze je in onverdachte omstandigheden hebben leren vertrouwen."