

## Van strategie naar middelenkeuze

**Het artikel 'Het formuleren een communicatiestrategie tijdens een crisis, hoe doe je dat eigenlijk?' beschreef hoe het communicatieadviesproces wordt vormgegeven tijdens een crisis, van analysefase tot en met de strategische advisering. In dit artikel wordt ingegaan op de vervolgstap: vanaf het moment dat besluitvorming heeft plaatsgevonden in het beleidsteam tot en met de uitvoering van het communicatieadvies.**

De vergadering in het beleidsteam is ten einde gekomen. De adviseur in het beleidsteam komt naar buiten met de genomen besluiten op grond van het communicatieadvies dat hij gegeven heeft. Op hoofdlijnen is besproken wat er gedaan moet worden op basis van de publieke perceptie van de crisis, berichtgeving in de media, en de genomen maatregelen die communicatieve impact hebben. Denk hierbij aan het afzetten van wegen, evacuatie van een woonwijk of het sturen van mannen in witte pakken naar de plaats incident. De opdracht aan het actiecentrum communicatie luidt: voer de voorgestelde strategie uit met de middelen die daarbij passen.

Aan de slag dus met de strategie. Hoe zat het ook alweer? In het voorgaande artikel over strategieformulering werden voor een crisissituatie een viertal basisstrategieën benoemd:

1. Bij een laag gepercipieerd risico en een laag feitelijk risico => informeren
2. Bij een hoog gepercipieerd risico en een laag feitelijk risico => consulteren
3. Bij een hoog gepercipieerd risico en een hoog feitelijk risico => instrueren
4. Bij een laag gepercipieerd risico en een hoog feitelijk risico => overtuigen

Elke strategie kent een eigen middelenaanpak en stelt specifieke eisen aan de houding van de zender en aan de inhoud van de boodschap. In hoofdlijnen wordt dit hieronder beschreven. Voor een uitgebreide beschrijving van zowel risico- als crisiscommunicatie-uitingen wordt onder andere verwezen naar het boek 'Risico- en crisiscommunicatie. Succesfactor in crisissituaties' van Frank Regtvoort en Hans Siepel<sup>1</sup>.

### *De informatiestrategie*

In de eerstgenoemde situatie is geen sprake van een dreigende situatie op de korte termijn en wordt de situatie door pers en publiek ook niet beleefd als uitermate dreigend. Er is nog niet veel aan de hand.

Een dergelijke situatie rechtvaardigt een eenvoudig informatietraject. Een regelmatige stroom van informatie vanuit het beleidsteam en operationeel team met inzet van algemene communicatiemiddelen. De toonzetting in de boodschap is rustig. Het is nog niet nodig om veel uit de kast te trekken en al een heel stevig communicatietraject in te zetten. Er is sprake van gecontroleerd eenrichtingsverkeer vanuit de zender (beleidsteam) naar de ontvanger (algemeen publiek, pers).

In deze strategie is ook geen noodzaak tot rechtstreekse interactie met het publiek, het blijft bij eenzijdig informeren van zender naar ontvanger. De crisis voltrekt zich voorspelbaar, ook over de langere termijn en er is nauwelijks tijdsdruk.

*Een voorbeeld van een dergelijke crisis is het risico van ontstaan van hoog water in de rivierengebieden. Je kunt dit lang van tevoren aan zien komen, de daadwerkelijke dreiging is goed te voorspellen en de mensen die in dergelijke gebieden wonen, kunnen de risico's van de voorspellingen goed inschatten door eerdere ervaringen.*

<sup>1</sup> Regtvoort, F., & Siepel, H. (2007). Risico- en crisiscommunicatie. Succesfactor in crisissituaties. Bussum: Uitgeverij Coutinho

In de middenkeuze ben je met deze strategie snel klaar. Typische middelen zijn hierbij:

- Bewonersbrief
- Informatiebord bij het gemeentehuis
- Baliemedewerkers die burgers te woord staan
- Gemeentelijke website
- Persbericht
- SMS-informatieberichten
- Kaartmateriaal
- Artikel in de huis-aan-huiskrant
- Aangepast materiaal Denk Vooruit-campagne

### *De consultatiestrategie*

Bij een hoog gepercipieerd risico en een laag feitelijk risico is, in tegenstelling tot wat hierboven beschreven staat, iets anders aan de hand. Er is feitelijk nog niet veel bijzonders gaande, maar de burger ervaart dat anders; hij maakt zich veel zorgen en de media kunnen daar nog een schepje bovenop doen door die ontstane onrust aan te wakkeren en individuele angsten uit te vergroten. Nu is oplettendheid vanuit de communicatiediscipline geboden. Je zult op zoek moeten gaan naar waar die onrust bij de bevolking precies vandaan komt, zodat je daarbij met je communicatieacties kunt aansluiten. Dat op zoek gaan doe je niet vanachter je bureau door het schrijven van een geruststellend persbericht. Nee, je zult de mensen op moeten zoeken en met hen het gesprek aan moeten gaan om te ontdekken waar zij zich druk om maken.

Consulteren dus. Intensief tweerichtingsverkeer tussen overheid en burger vanuit een gelijkwaardige positie. Het heeft in deze fase geen zin om met allerlei argumenten te komen om mensen te overtuigen dat zij zich geen zorgen hoeven te maken over de ontstane situatie. Leg dat naast je neer, de mensen maken zich wél zorgen en het is onder andere de taak van de communicatieclub om die zorgen goed te duiden in het beleidsteam en daar ook serieus mee om te gaan. Je zult in je uiteindelijke boodschapformulering ook duidelijk blijk moeten geven dat de zorgen begrepen worden en hierbij aanhaken bij de taal en formuleringen die de mensen zelf ook gebruiken.

Als je niet vroegtijdig inspeelt op 'wat er leeft' loop je het risico dat de afstand tussen overheid en publiek tijdens de crisis alleen maar groter wordt. "De overheid luistert niet naar wat ons zorgen baart", is een veel gehoorde klacht. De burger wordt niet serieus genomen. Deze strategie is er niet een die gelijk oplossingen biedt.

Na de consultatieronde moeten vervolgacties worden ingepland die ingaan op de zorgen, maar vervolgens ook oplossingen worden geboden voor zowel burger als overheid om het publieke vertrouwen in de aanpak van de crisis weer op orde te krijgen. Daar ging het toch immers om? Bijvoorbeeld een overtuigingstraject of het geven van duidelijke instructies en handelingsperspectieven.

*Een voorbeeld van een dergelijke situatie zien we bij de plaatsing van UMTS-masten in gemeenten. Veel burgers maken zich zorgen over de stralingsrisico's van dergelijke masten, maar wetenschappelijk is niet bewezen dat die risico's er zijn. Er zijn nog maar weinig gemeenten die zonder slag of stoot vergunning kunnen verlenen om dergelijke masten te plaatsen....*

- Middelen die je bij deze strategie in kunt zetten zijn:
  - Gesprekken voeren met wijkplatforms
  - Forumdiscussie openen op de (gemeentelijke) crisiswebsite
  - Gerichte vragen stellen bij telefonische contacten met pers en publiek
  - Burgemeester een ronde laten maken door de wijk om te horen wat er speelt en leeft (moet wel oprechte belangstelling zijn, anders bereik je tegenovergestelde effect.

Let wel: in het eerder genoemde artikel over strategieformulering worden acht analyse-instrumenten beschreven om zicht te krijgen op de publieke perceptie. De informatie uit bovenstaande communicatieacties is ook van belang voor de analisten en communicatieadviseurs! Praat met hen over de uitslagen van de gesprekken en de gevoelens die de onrust veroorzaken.

### *De instructiestrategie*

Het is nu echt crisis. De bewoners van het gebied zien en horen dat er van alles aan de hand is. Er hangen rookwolken boven de wijk en er ontstaat een groot gevoel van onveiligheid. Het is ook daadwerkelijk onveilig: er moet snel gehandeld worden door rampenbestrijders en hulpverleners om de crisis nog af te wenden of om groot leed te voorkomen. Er kunnen slachtoffers vallen als dat niet goed gebeurt. Met andere woorden, zowel het feitelijk risico als het gepercipieerde risico is hoog.

In dat geval is er geen tijd voor overleg, voor interactie. Mensen moeten duidelijke instructies krijgen wat wel of niet te doen. De overheid moet handelingsperspectief bieden dat niet voor tweërlei uitleg vatbaar is: ga naar binnen, sluit ramen en deuren en zet uw radio of TV aan. Duidelijker kan bijna niet. Net als bij de informatiestrategie is ook hier sprake van eenrichtingsverkeer van zender naar ontvanger. De aard en toon van de boodschap zijn eenvoudig en geven vooral aan wat mensen moeten doen en ook wat zij niet moeten doen.

*Stel, je zit in een vliegtuig en plotseling vallen de zuurstofmaskers naar beneden. Veel meer communicatie is niet nodig om passagiers aan te zetten tot het gewenste gedrag: jezelf en je kind het zuurstofmasker opzetten, zoals is voorgedaan in de instructiefilm voorafgaand aan het opstijgen....*

In te zetten middelen:

- Instructiefilm
- Sirenes
- SMS-instructieberichten
- Geluidswagens die rondrijden
- Tickertape bij calamiteitenzender

### *De overtuigingsstrategie*

Dit is wellicht de lastigste strategie om succesvol uitgevoerd te krijgen. Mensen laten zich niet zomaar overtuigen, zeker niet als ze geen vertrouwen hebben in de afzender van de boodschap. En dat kan bij een (dreigende) crisis nog wel eens een rol spelen. In ieder geval hebben we in deze situatie te maken met een situatie waarbij mensen als het ware in de wachtstand zitten: er is van alles aan de hand, men handelt alleen niet. Het reële gevaar wordt niet als zodanig gepercipieerd. Ook hierbij zal het niet helpen om een alarmerend persbericht de deur uit te doen met een oproep om vooral toch maar de instructies op te volgen. Je zult hier moeten gaan zoeken naar vormen die tweerichtingsverkeer kunnen bewerkstelligen. Dat betekent communicatie tussen mensen en niet over mensen. Daarbij zul je wellicht gebruik moeten maken van deskundigen, opinieleiders en indringend beeld- en feitenmateriaal. Je wilt je toehoorders immers in beweging krijgen en dat lukt niet met een zalvende toonzetting en lichte drang. De toon bij deze strategie is eerder imponerend van aard en getuigt van een grote deskundigheid op het betreffende vakgebied. De boodschap kan geladen of juist ironisch worden neergezet. Suggestieve uitspraken zijn niet per definitie onwenselijk. In een dergelijke situatie is het niet vanzelfsprekend om de eigen burgemeester als primaire woordvoerder op dat moment in te zetten.

Net als bij de consultatiestrategie behoeft ook deze aanpak een vervolg, bijvoorbeeld door een geregisseerd informatietraject te starten of om duidelijke instructies te geven, maar

nadat de kritische meerderheid overtuigd is van de noodzaak daartoe, gegeven de ontstane situatie.

*Een sirenealarm bij een gevaarlijke brand van metaalafval in Helmond op zondagochtend 15 april 2007 bracht veel teweeg. De brand veroorzaakte zwarte rookwolken en omdat er ook magnesium in de afvalberg zat, bestonden vermoedens over gevaren voor de volksgezondheid. Maar na het sirenegeloei ging niet iedereen in de omgeving naar binnen. Sommigen wilden zelfs bij de brand gaan kijken en sportwedstrijden gingen gewoon door. Mensen waren kennelijk niet overtuigd van de noodzaak gevolg te geven aan de instructies van de overheid...*

De middelen die je hierbij inzet zijn:

- Wijkbijeenkomsten met inzet van deskundige sprekers, aansluitend een discussie
- Achtergrondgesprekken voeren met journalisten
- Statistieken, diagrammen, beeldmateriaal die steekhoudende argumenten ondersteunen
- Sociale bewijskracht/ frame (er zijn anderen die wel al het goede voorbeeld geven)
- Wet van wederkerigheid (ik doe dit, als jij....)
- Goed voorbeeldgedrag van bestuurder zelf, bijvoorbeeld de burgemeester van Londen, Ken Livingstone, die na de aanslagen in Londen zich uitgebreid door de pers laat fotograferen op het moment dat hij de metro instapt om de Londenaren ervan te overtuigen dat het met de veiligheid goed zit en dat hij zich niet door terreur zal laten intimideren.

Vanzelfsprekend ben ik in dit artikel niet compleet, dat kan ook niet. Toch heb ik geprobeerd in een aantal logische stappen aan te geven hoe het ingewikkelde proces vanaf de eerste analyse tot en met het inzetten van een huis-aan-huisartikel vorm krijgt tijdens een crisis. Het is net als met 'gewone' communicatie, zo mag blijken. Het grote verschil zit hem in de snelheid waarmee het hele proces doorlopen wordt. Crisiscommunicatie = communicatie in een snelkookpan.

Voor meer informatie, vragen of opmerkingen: [vergeer@inconnect.nl](mailto:vergeer@inconnect.nl)

Frank Vergeer, Inconnect