



Het is een koud kunstje om de boel te laten escaleren

Crisiscommunicatie zet de toon

DOOR EDWARD SWIER

Wat nu als het misgaat bij een feestje in de kantine, en de gasten met elkaar op de vuist gaan? En op welke manier reageer je als een jeugdtrainer zijn handen niet thuis bleek te kunnen houden? Hoe communiceer je in zulke gevallen, met je leden én de media? Goede crisiscommunicatie is van het grootste belang. “Het is een koud kunstje om de situatie onbedoeld te laten escaleren.”

“Waar de vereniging besloot eerst het eigen straatje schoon te vegen, had men vooral moeten beginnen met compassie met de Romeinse bevolking uit te spreken.”

Er zijn genoeg voorbeelden van hoe het niet moet. Wat te denken van het opstootje op de training bij FC Utrecht tussen Anouar Kali en Kristoffer Peterson. De leiding van de eredivisieclub dacht de heisa eind januari te sussen door weinig of geen actie te ondernemen. En maakte nadien nog de nodige blunders. Toen uiteindelijk alsnog een schorsing voor Kali werd uitgesproken, leek het erop alsof de club dat louter vanwege de publieke opinie had gedaan. Het had er alle schijn van dat enige regie ontbrak.

Een ander geval waarbij de tenen van specialisten op het gebied van crisiscommunicatie kromden, was de aanvankelijk weinig medelevende manier waarop Feyenoord half februari reageerde op de puinhoop die fans van de Rotterdamse club in Rome veroorzaakten. Terwijl de beelden voor zich spraken, waste de Feyenoord-leiding de handen in onschuld. Het management zei niet verantwoordelijk te zijn voor de wanorde die individuen in Italië aanrichtten, ook al droegen ze het rood-wit van de Rotterdamse club.

Eén kans

Het gaat er om - als de veiligheid of gezondheid in gevaar is, of ernstige reputatie- of materiële schade dreigt - direct het juiste te doen. “Je krijgt één keer de kans de toon te zetten, kunt niet eerst even iets proberen”, aldus Noud Bex, oprichter en directeur van Bex*Communicatie.

In geval van crisis dient het hoofd koel te worden gehouden. Ook in de media. Dat geldt voor profs en profclubs, dat geldt evenzeer voor de amateursportvereniging. Openheid, snelheid én zorgvuldigheid zijn cruciaal, ook al dreigen de laatste twee wel eens te botsen.

Bex onderscheidt een code groen (bijvoorbeeld een opstootje dat door de trainer of leider wel gesust kan worden), een code rood (bijvoorbeeld een steekpartij op de club, waarbij gewonden of doden zijn

gevallen) en een code oranje. “Een incident dat makkelijk kan escaleren. Het gebeurt vaak dat een situatie met code oranje wordt onderschat. Door zo’n situatie niet te managen wordt het dan als vanzelf een code rood.” Het is maar om te zeggen dat het niet past om weg te kijken, of een incident onvoldoende serieus te behandelen. “Het is een koud kunstje om de situatie onbedoeld te laten escaleren.”

Paul Kok, Strategy Director bij Hill+Knowlton Strategies Nederland heeft een eerste gouden tip: ga in de woordvoering niet zelf gissen als je weinig weet. “Als de situatie onduidelijk is, zeg je dat. Ken je de details niet, dan kan je daar niet op ingaan.” En ben je je niet bewust van de ernst, van de gevolgen, van de aantallen slachtoffers of situatie, zeg dat dan gewoon eerlijk. “Het is helemaal niet erg dat je zegt, ik kan daar nog niet op reageren, want er moet eerst onderzoek plaatsvinden. Maar zeg geen verkeerde dingen”, aldus Kok. “Laat weten wat je weet en zeg dat er verder nog veel onbekend is. ‘Koop tijd’ door snel wat van je te laten horen, maar aan te geven dat er nu uitgezocht moet worden wat er precies is gebeurd. Zorg in ieder geval dat jij de bron wordt. Voor ouders, voor betrokkenen, voor andere belangstellenden, zoals de pers. Zorg dat jij de regie voert, dat het een hanteerbaar proces wordt”, voegt Bex toe.

Compassie

De expert in crisiscommunicatie benoemt een viertal ‘tactieken’. Bij de eerste gaat het erom reputatieschade te beperken en daadkracht te tonen. “Laat zien dat je als club actie onderneemt, door bijvoorbeeld een team na een geweldsincident voorlopig uit de competitie terug te trekken, door aangifte te doen.” Daarnaast is er de insteek van spijt, door excuses te maken. “Je kunt spijt en medeleven betuigen, zeggen dat er dingen helaas niet goed zijn gegaan.” En dan zijn er nog een tweetal tactieken die Bex niet vaak aanbeveelt. Je kunt namelijk

ook de aanval kiezen. “Sporters die betrapt worden op dopinggebruik doen het vaak. Zeggen dat er niets klopt van de beschuldigingen.” En dan is er nog de keuze om zelf in de slachtofferrol te kruipen. “Die laatste twee tactieken lokken reacties uit, daar moet je dan wel op voorbereid zijn.”

Kok stelt dat eerst en vooral “compassie moet worden uitgesproken en getoond. Daarna komen actie en perspectief.” Juist dat is wat er in zijn ogen zo fout was aan de reactie van de Feyenoord-leiding na de rellen in Rome. “Waar de vereniging besloot eerst het eigen straatje schoon te vegen, had men vooral moeten beginnen met compassie met de Romeinse bevolking uit te spreken. Dat had zonder twijfel een positief effect gehad in de publieke opinie. Wie de compassie-component vergeet, wordt al direct op flinke achterstand gezet.” Bex is het daarmee eens. “Het handelen van Feyenoord in deze leek in eerste instantie weinig doordacht. De club had op zijn minst afstand kunnen nemen, de acties verwerpelijk kunnen noemen. Het maakte nu de crisis alleen maar erger.”

Social media

Ze zijn het erover eens. Waar vroeger in een crisissituatie de eerste 24 uur van cruciaal belang waren, draait het in een wereld waarin social media regeren en dicteren tegenwoordig, bij wijze van spreken, om de eerste minuten. “Social media hebben ons vak een stuk lastiger gemaakt”, zegt Kok. “Tijd is je vijand”, verwoordt Bex het. “Met facebook en twitter heb je bij een opstootje langs de lijn het risico bij voorbaat al achter de feiten aan te lopen.”

Wie in de eerste minuten een onvergetelijke fout maakt, is onherroepelijk verloren. Het maakt dat sportverenigingen op voorhand al na moeten denken wat en hoe ze gaan communiceren mocht het in eigen kring eens een keer volledig misgaan. Kok: “Je moet snel reageren, dat kan tegenwoordig niet anders meer. Dat je zegt: we rea-



Noud Bex

geren voorlopig eerst maar eens helemaal niet, is een onbegaanbare route. Het is daarom wel zaak dat je al in een vroeg stadium weet wie in welk geval als woordvoerder optreedt."

Volgens Kok en Bex maakt het de meeste indruk als een directeur, of in het geval van een amateursportvereniging de voorzitter, het woord voert. Is er binnen de vereniging een specialist op het betreffende terrein, dan kan het verstandig zijn om hem het woord te laten voeren.

Regie kan echter alleen dan afdoende worden gevoerd als men vooraf al enigszins op een en ander is voorbereid. Zowel Kok als Bex adviseren clubs dan ook om een risico-analyse te doen.

Noodnummer

Bex staat zowel bedrijven, als non-profit organisaties, overheden, goede-doelenorganisaties en grote sportbonden op het gebied van (crisis)communicatie bij. Er is een noodnummer dat 24/7 bereikbaar is. "Dat nummer is vorig jaar 65 keer gebruikt." Liefst ziet Bex dat erger op voorhand al voorkomen wordt. Hij adviseert zijn klanten dan ook om crisismanagement serieus aan te pakken. "In de eerste fase kijk je welke risico's er kunnen zijn, maak

je een analyse. Als je daarmee begint, zul je ontdekken dat er al snel een lijst van 50 potentiële risico's is op te stellen. Het is natuurlijk ondoenlijk je daar allemaal op voorbereiden." Bex adviseert dan ook om "een inschatting te maken hoe groot de kans op een dergelijke crisis is, en wat de impact dan is. Meestal blijven er dan vijf, zes clusters over. Daar zou je je op voor moeten bereiden."

"In de tweede fase moet een goede planning worden gemaakt. Wat doe je in geval van een crisis, hoe communiceer je? Hoe regel je de bereikbaarheid van je mensen? De plannen moeten klaar liggen. En al eens geoefend zijn."

Deze stappen zijn van cruciaal belang.

"Er is voor een sportbestuurder feitelijk maar één hamvraag: heb ik er redelijkerwijs alles aan gedaan om een crisis te voorkomen? Kan ik met droge ogen zeggen dat ik al het mogelijke heb ondernomen, dat er preventiemaatregelen genomen waren. Als bestuurder heb je toch veel uit te leggen als blijkt dat die sympathieke leider, die zo goed met kinderen leek om te gaan, een pedofiel blijkt die ook bij andere verenigingen al slachtoffertjes heeft gemaakt. Er is sprake van een derde fase als het er toch van komt, als zich iets voordoet. Dan is het zaak, aan de hand van het opgestelde en geoefende protocol snel de juiste dingen te doen. De vierde fase is de follow-up en evaluatie. Zodat er, voor het geval zich nog eens wat voordoet, van geleerd wordt." Wie dit stappenplan volgt, kan volgens Bex "de kans op een crisis verkleinen én de schade beperken."

Fouten toegeven

Komt een bedrijf, organisatie of persoon bij Hill+Knowlton Strategies voor advies in crisissituaties, dan zegt Kok er nooit omheen te draaien. "Je kunt zaken niet onder de pet houden of onder het tapijt vegen. Als er fouten zijn gemaakt, moet je dat ook durven toegeven. Wie iets probeert te verhullen, maakt het probleem alleen maar groter. Gelukkig weten wij onze cliënten er

meestal wel van te overtuigen welke richting het uit moet, ook als ten opzichte van wat zij eerst bedacht hadden 180 graden de andere kant op moet."

Dat in sommige gevallen mensen bepaalde zaken liever niet communiceren, vanwege het risico van claims en dergelijke, begrijpt Kok ook wel. "Maar wie direct open kaart speelt maakt de intensiteit en tijd van de crisis zo kort mogelijk. Hoe langer iets duurt, hoe groter je het maakt, hoe meer schade je dreigt op te lopen. Soms moet je nu eenmaal door de zure appel heen, is het even doorbijten."

Overigens vindt Kok dat de woordvoerder zich niet per se groot hoeft te houden. Natuurlijk moet de communicatie er niet onder leiden, maar het tonen van emotie is "niet direct een teken van zwakte. Het kan de boodschap versterken. En heeft iets authentieks. Het kan, het mag."

Hill+Knowlton Strategies adviseert veel bedrijven en organisaties. Kok heeft de laatste jaren, in samenwerking met NOC*NSF, diverse workshops voor sportbonden gegeven, met name over het communicatiebeleid als het er echt om gaat, in zake matchfixing- en dopingzaken en crisiscommunicatie in het algemeen. Ook eind 2015 zal een dergelijke bijeenkomst weer plaatsvinden. Kok hoopt dat sportbonden de opgedane kennis met de verenigingen delen. "Uitwisseling van kennis is van belang, het is zoveel waard als clubs onderling het gesprek over dit onderwerp aangaan."

Ook Bex is daar een voorstander van. "Er ligt voor sportbonden een schone taak om hun leden op weg te helpen, om het crisisbewustzijn te vergroten. Trainingen, voorlichting, een handboek of checklist; het is niet makkelijk voor een vereniging om alles zelf uit te zoeken, een sportbond kan juist op dit punt zijn toegevoegde waarde bewijzen."