

De communicatieramp van Gellingen
**Goede crisiscommunicatie kan alleen
wanneer het bedrijf van buiten naar binnen leert kijken**

Peter Claes & Bart Derison, *De Standaard*, 16/08/2004

[...]

Hoe komt het toch dat grote, gereputeerde bedrijven die vaak heel wat ervaring hebben met communicatie, het moeilijk krijgen in crisissituaties? In sommige gevallen is men gewoon niet voorbereid op een mogelijke crisis. Maar het gaat ook nog vaak mis bij bedrijven die dat wel zijn en over een uitgebreid crisiscommunicatieplan en getraind personeel beschikken.

Wat gaat er dan fout? In de praktijk is mislukte communicatie meestal een combinatie van verschillende factoren. In elk individueel geval gebeuren er specifieke fouten.

Maar er is één aspect dat opvallend vaak terugkomt. [...] Bedrijven in een crisissituatie hebben de neiging zich in te kapselen: ze zijn vooral bezig met hun eigen problemen en redeneren van binnenuit. De boodschap wordt bepaald door waar men zelf mee bezig is en houdt eigenlijk helemaal geen rekening met de buitenwereld. De eigen activiteiten bepalen de communicatieagenda.



Zeker in crisissituaties veroorzaakt dat snel een sterke discrepantie tussen de leefwereld binnen het bedrijf en die daarbuiten. Vanzelfsprekend is een bedrijf in een crisissituatie druk bezig met heel wat uiterst belangrijke dingen die de bevolking niet kent, niet begrijpt en ook niet belangrijk vindt. Tegelijkertijd zijn er evenveel elementen die de buitenwereld sterk bezighouden, maar waar het bedrijf in de praktijk niet rechtstreeks mee te maken heeft.

Als men zich in zijn communicatie teveel laat leiden door het eerste, en te weinig rekening houdt met wat er bij de publieke opinie leeft, dan veroorzaakt dat perceptieconflicten. In het ene geval leiden die tot een koel, onbetrokken imago. In weer andere gevallen laat men een ongeorganiseerde indruk. Men verliest in ieder geval zijn greep op de beeldvorming.

Wanneer een belangrijke aardgasleiding wordt geraakt, dan is het voor een netwerkbeheerder van het grootste belang dat zijn klanten beleverd blijven.

Het publiek is vlak na het ongeval echter niet begaan met de aardgasbedeling, maar met de slachtoffers. Daar moet de communicatie rekening mee houden.

Goede crisiscommunicatie compenseert het verschil in aandacht tussen binnen' en buiten'. Ze zorgt ervoor dat alle belangrijke boodschappen, die het bedrijf kwijt wil, verteld worden, maar ook dat ze naar timing en inhoud aansluiten op wat er bij de doelgroep leeft. Dat kan alleen wanneer het bedrijf van buiten naar binnen leert kijken. Leert kijken met de ogen van de buitenstaander, de toeschouwer.

Goede communicatiemensen kunnen dat inzicht leveren. Maar niet in om 't even welke situatie. De beste manier om zich van de kijk van buiten' te verzekeren is ervoor te zorgen dat er in het crisisteam communicatiemensen zitten die niet bij de dagelijkse activiteiten betrokken zijn van het bedrijf of de afdeling waar de crisis zich afspeelt. Zij hebben meer afstand en laten zich minder meeslepen door de problemen van de dag. Mogelijk is dat bij Fluxys niet gebeurd.

Een belangrijke voorwaarde is ook dat de communicatiemensen voldoende ruimte krijgen om de boodschap te bepalen. Ook als de materie erg technisch is. Alleen dan is het mogelijk om begrijpelijke boodschappen de wereld in te sturen die rekening houden met wat er bij de doelgroep leeft.

In de praktijk zijn de communicatiemensen nu vaak erg nauw betrokken bij de concrete noodactiviteiten. Omgekeerd willen de technische mensen (te) nauw betrokken worden bij de communicatie van hun activiteiten.

Samen met de kritiek op de crisiscommunicatie van Fluxys, was er lof over de communicatie van de overheid. Begrijpelijk. De overheid heeft niet alleen veel ervaring met communicatie in crisissituaties, bovendien voldoet ze ook aan de bovengestelde voorwaarden. De overheid heeft voldoende afstand. Bovendien is ze, veel meer dan het bedrijfsleven, gewoon om rekening te houden met wat de publieke opinie bezighoudt. Dat moeten bedrijven vaak nog leren.

De auteurs zijn communicatieadviseur-partner bij Groep C & Slangen.