

door Niki van der Naald

DE CRISISMAN

Zodra hij bij de communicatieafdeling van een organisatie binnen loopt, duiden de overige collega's bij wijze van spreken al onder het bureau. Door zijn waslijst aan woordvoerdersklussen voor bedrijven en instellingen met problemen hangt rond Paul 't Lam een zweem van slecht nieuws en gedoe. Niet dat hij dat erg vindt. Sterker nog, de in Mheer woonachtige communicatieadviseur maakt soms dankbaar gebruik van dat 'crisisaura'. „Als ik weer naar de achtergrond verdwijnen moet dat naar buiten toe vooral ook een signaal zijn. Zo van: 't Lam is weg, dus alles is opgelost.' Het naar buiten toe communiceren van de financiële en bestuurlijke problemen bij Orbis was, samen met de woordvoering ten tijde van de verzakking van winkelcentrum 't Loon, een van zijn grootste calamiteitenklussen. „Maar als je mij vraagt wat ik pas echt lastig vond, dan is het toch mijn werk bij Otto Workforce. Al tien jaar voeren we strijd om de reuk van koppelbazerij, uitbuiting en slechte huisvesting van Polen te verdrijven. Maar dat doe je niet met een quote hier of daar, daarvoor moet je het wereldbeeld van mensen veranderen.”

„Staat alles in vuur en vlam, bel Paul 't Lam”, luidt het motto waaronder één van zijn klanten hem wel eens belt om weer een publiciteitsbrandje te blussen. Toch is hij niet fulltime 'slecht-nieuws'-woordvoerder. Door de bank genomen wordt hij namens zijn communicatiebureau Facet&, vooral gevraagd als gespreksleider, dagvoorzitter of strategisch adviseur. Het crisiswerk is meer uitzondering dan regel. „Kijk, de eigen communicatieafdelingen doen het over het algemeen prima, maar als er echt een calamiteit is dan wil men versterking die daarin gespecialiseerd is.”

De concrete vraag bij Orbis was: gaat het ziekenhuis dit overleven? „Op voorhand is al gezegd dat het onbesuisd was om zo'n ziekenhuis te bouwen. Daar wordt vervolgens alleen maar bevestiging bij gezocht. Ik zeg dan: de heren hebben het niet ter meerdere eer of glorie van zichzelf gedaan, maar omdat ze echt vonden dat dit het ziekenhuis van de toekomst werd. Zie het bovendien in de tijd, nog voor de crisis, dat iedereen zei: 'Financiën? Dat komt later wel.' Achteraf vraag je je natuurlijk ook af hoe het in godsnaam mogelijk is, dat ze bij alle keuzes die ze gemaakt hebben voor de meest dure optie gingen. Wie bedenkt er nu om in een ziekenhuis beekjes te laten lopen, waar mensen over lazeren? Het is echt van de pot gerukt, krankzinnig. Maar we zijn met elkaar in een situatie geweest dat we dat ziekenhuis met die beekjes ook gebouwd hebben. Ik probeer die context dan toch te schetsen. Niet door foute keuzes te verdedigen, maar door ze uit te leggen tegen de achtergrond van de ambities en omstandigheden waarin de keuzes werden gemaakt.”

De grootste dilemma op het communicatievlak wordt volgens 't Lam gevormd door het feit dat 'de mensen' nooit tijd en nooit goed worden geïnformeerd. „Ik vind het prima om aan de buitenwacht uit te leggen hoe het zit, maar wil wel dat de medewerkers het eerst officieel horen voor ze het uit de krant lezen. Dat lukt bij een kleine organisatie wel, maar bij een grote club, waar je ook nog te maken hebt met thuisroegmedewerkers die onre-



foto Diana Scheelen

Zodra Paul 't Lam (59) als woordvoerder opduikt, valt op tien vingers na te tellen dat het bij de betreffende organisatie hommeles is. 't Lam komt in vele hoedanigheden om publiciteitsbrandjes te blussen en communicatieve puinhopen te ruimen.

Eerste hulp

BIJ REPUTATIESCHADE

gelmatige diensten draaien en niet altijd bereikbaar zijn, krijg je toch al snel het verwijt dat ze het uiteindelijk uit de krant hebben moeten lezen. Mensen hebben altijd het gevoel dat ze het te laat hebben gehoord. Bovendien wordt de boodschap nooit helemaal goed overgebracht. Men snapt niet snel wat er staat. „Is het glas nu half vol of half leeg? Een groot deel van wat ik doe is in begrijpelijke taal proberen te vertalen wat de boodschap is.”

DE FLUIJSTERAAR

't Lam wordt weliswaar enkele keren per jaar als zeggman naar voren geschoven, maar het merendeel van zijn werk speelt zich achter de schermen af. Als hij als communicatieadviseur binnenkomt is hij vooral bezig met luisteren naar wat er precies speelt en vervolgens de hoogste in rang te adviseren hoe hij dat het beste over de bühne kan brengen. Een zekere mate van ijdelheid kan hem niet ontzegd worden. En ja, het geeft hem een kick om in het oog van de storm te staan. „Als de Herald of Free Enterprise zinkt, dan wil ik wel op de dek staan, ja. Dat zijn wel even de momenten.” Maar de grote baas moet als er echt hommeles is volgens hem vooral zelf in de schijnwerpers staan. „Bij een grote crisis wil ik de burgemeester zien spreken, daar gaat ook die vaderlijke kant van uit. Maar dan vooral niet zoals zo'n burgemeester Aleid Wolfsen uit

Utrecht. Die kwam keurig in pak op zijn rijwiel een kijkje in de volkswijk met asbestalarm nemen. Totaal fout. Ik zou tegen die man gezegd hebben: „Iedereen staat daar in de modder en verkeert in onzekerheid, kom dan niet als zo'n heertje, met klemmen om je broekspijpen omdat ze anders vies worden, aan fietsen.”

Leidinggevenden hebben de neiging zich in eerste instantie vooral te verstoppen. 't Lam heeft naar eigen zeggen meegemaakt dat een directeur van een firma met verschillende bedrijfsvestigingen één van die bedrijven moest sluiten en hem vroeg om dat dan ook maar mede te delen aan het personeel. „Nou, ik dacht het niet!”, zegt hij. „Ik kan wel hel-

pen om het verhaal te vertellen, want ik realiseer me donders goed hoe lastig het is dat je voor een groep mensen gaat staan en zegt: dames en heren uw bedrijf gaat sluiten. Maar hij moet dat vertellen. Geen denken aan dat ik dat doe.”

DE VERDEDIGER

Hij voelt zich niet geroepen om slecht uitgevallen beleid te verdedigen, zegt de communicatieadviseur. Toch beaamt hij dat zijn werk in veel gevallen veel weg heeft van *damage control*. Niet tegen elke prijs, claimt hij. „Zodra iemand iets strafbaars heeft gedaan of de boel overduidelijk oppellicht heeft, trek ik de grens. Als een ziekenhuis dat veel te duur uitvalt met de beste bedoelingen is

gebouwd, is dat iets anders dan iemand die een fonds opricht en met de inleg naar Dubai vertrekt.” Hij verlangt van zijn opdrachtgevers dat ze alles op tafel leggen als hij naar buiten toe het verhaal moet gaan vertellen. „Anders kan ik niet werken. Het mag niet zo zijn dat ik het woord voer en een dag later verrast wordt door allerlei onangename informatie. Dan zou ik worden ingezet in een manipulatief proces waarin ik een rol speel om dingen toe te dekken. Natuurlijk, ik zal altijd aan de vergoelijkende kant zitten, ik probeer anderen reken-schap te laten geven van de nuances in een verhaal. Maar dat is alleen als ik weet dat de nuance er wel is maar niet goed tot z'n recht komt.”

De 'Hansje Brinker in communicatieland' heeft bij zoveel organisaties binnen kunnen kijken dat hij inmiddels precies moet weten wat er goed en fout zit. Daarover tot in detail uitweiden doet 't Lam niet. „Mijn indruk is wel dat organisaties onwaarschijnlijk slordig zijn met hun reputatie. Ongelooflijk. Wie hoedt er over de communicatie? Wie is het centrale aanspreekpunt? Een duidelijk antwoord op die vragen kunnen de meeste organisaties niet eens geven. Er wordt dan snel geroepen naar een communicatieafdeling, maar bij een crisis is woordvoering gewoon een *Chefsache*. Het bewaken van je merkwaarde, je imago, hoort bij het hoogste echelon. Het is niet eens in tijd uit te drukken hoe wei-

nig tijd daar binnen organisaties aan besteed wordt. Wim van der Leegte, de nieuwe held van Nedcar, is net voor de zomervakantie onverwacht verschenen en zegt in de fabriek: „Mijn naam is Wim van der Leegte. Ik heb 74 bedrijven en die hebben één overeenkomst. Ik koop ze wel, maar ik verkoop ze nooit”. Als je zo'n boodschap hoort, dan zeg je als werknemer: dat accepteer ik.”

DE PUINRUIMER

't Lam is puinruimer. Althans, hij probeert de communicatieve chaos die meestal bij affaires en interne crises ontstaat enigszins te ordenen. „Dat er puin is kan ik niet verhelpen. Als het over Orbis gaat denk ik met de kennis van nu ook: als je hét ziekenhuis van de toekomst bouwt, en dat kost 300 tot 400 miljoen euro, dan mag je toch veronderstellen dat de communicatie goed geregeld is? Achteraf is geconstateerd dat het veel beter geregeld had moeten worden. Net zo goed als dat achteraf geconstateerd is dat ze beter een financiële man in de raad van bestuur hadden moeten hebben. Financiële beslissingen werden niet getoetst door iemand van de boekhouding die zei: heren het geld is op.” Het imago van Orbis transformeerde binnen enkele dagen van 'het ziekenhuis van de toekomst' tot 'een megalomaan project' en 'een bestuurlijke chaos'. „Orbis werd lange tijd alleen nog maar geassocieerd met problemen. De

oplossing zat wat mij betreft in het dna van de organisatie. Laat zien wat je doet. Een corporatie moet huizen bouwen, een school moet lesgeven en een ziekenhuis moet zieken verzorgen. Orbis had een geweldige kans om te laten zien hoe de patiëntenzorg eruit ziet, door die verhuizing uitgebreid in beeld te brengen. Dus ik heb gezegd: er wordt een maand lang niet over geld gesproken. En een maand lang wil ik graag dat directeur Cees Sterk leidend is en alleen maar verhuizingsverhalen vertelt. Dat vond men helder.” Volgens 't Lam was het benadrukken van de 'leukigheden' rond de verhuizing geen afleidingsmanoeuvre. „Als er ergens crisis is vind ik dat je zoveel mogelijk op tafel moet leggen. Mijn advies is: jongens, vertel wat er fout is en breng het allemaal maar naar buiten. Maar als er veel belangen op het spel staan is het soms wel handig dat je het naar buiten brengen van informatie doest. Glashard liegen is niet de oplossing. Ik ben niet verantwoordelijk voor wat er gebeurd is. Ik kan hooguit adviseren hoe het werkt als je met een omstandigheid zit die door de journalistiek een affaire genoemd wordt. Zorg bijvoorbeeld dat je ook de telefoniste informeert. Ik heb een keer letterlijk in de krant teruggelezen, over een affaire die speelde bij een accountantskantoor: „Niemand was voor commentaar bereikbaar, maar de telefoniste zei dat er heel wat speelde want de heren liepen schreeuwend door de gang.” Dat is natuurlijk enig voor de journalist, maar als voorlichter zeg ik: heren, wees zo wijs en bereid de telefoniste goed voor.

DE COMMUNICATOR

Hij mag zich graag vergelijken met Peter Sellers die in de film *Being There* vertelt dat alles een kwestie van 'moeien en tijd zaaien' is, vol bewondering gadegelegd door de Amerikaanse president die daarin de grootste metafoeren voor zijn eigen, te volgen politieke koers ziet. Dat terwijl tuimant Sellers gewoon de bloemen en planten staat te verzorgen en daarover vertelt: „Brijlant. Zo werkt het vaak. Nederland heeft de grootste trekhardheidschap van Europa en iedereen in Nederland is communicatieadviseur. Je wordt er gek van. Het vak stelt niks voor. Het is geen wetenschap. Het is een beetje psychologie, een beetje yin en yang en een beetje Kamer van Koophandel. Het is voelen wat er speelt en het vermogen hebben om het te heren er is, helder uit te leggen.” Dat directeuren en bestuursvoorzitters dat blijkbaar niet kunnen of durven, wijst volgens hem op hun falliet. „Achter een deur zitten, vergaderen en vervolgens een e-mail sturen is niet leidinggeven. *E-mail is not female*, schrijft dat maar op. Vrouwen scheppen een relatie. Die willen eerst horen hoe het met je gaat voor je zaken doet. Als je alleen maar een e-mail stuurt zet je die stap tot communicatie niet en moet je niet vreemd opkijken dat je niets gedaan krijgt.” Hij valt vaak van de ene in de andere verbaraz als hij bij een bedrijf binnen komt. „Managers, het woord zegt het al, worden geacht om te handelen. Maar in de meeste gevallen komt het erop neer dat ze een klok hanteren en zeggen dat ze aan time-management doen. Wat wij nodig hebben: mensen die niet een klok in handen hebben, maar een kompas. Die zeggen: „Jongens, die kant gaan we op.” Daar hebben we een woord voor: directie. Richting geven. Daar snakken we allemaal toch naar?”