

CRISISCOMMUNICATIE

Slecht nieuws goed brengen



HET KRAKEN VAN DE CRISISTAFEL

Johan Ral is voormalig VRT-journalist en communicatieadviseur van onder andere Delhaize, Unilever, Electrabel en Janssen Pharmaceutica. “Wat elke bedrijfs crisis gemeen heeft, is een verlies van overzicht, van controle. De snelheid waarmee de media dan antwoorden willen, komt niet overeen met de tijd die nodig is om complexe problemen op te lossen.” Om de controle terug te winnen na een onverwachte tegenslag, wordt doorgaans een crisisteam samengesteld. Ral: “Het gevaar bestaat dat zo’n groep zich onbegrepen en aangevallen voelt door de buitenwereld, en de neiging heeft de crisis te minimaliseren. Wij noemen dat *siege mentality*.” “De taak van de externe communicatiedeskundige is om de

Rampen. Rellen. Roddels. Wie zijn reputatie bedreigd ziet, wordt gedwongen tot crisiscommunicatie. De schade die een bedrijf oploopt in een crisis is onder meer afhankelijk van de kwaliteit van de communicatie. De juiste mix van toon en timing wordt geambieerd, maar niet altijd gevonden. Een blik over de schouder van de crisiscommunicatiespecialist.

TEKST: LAURA VAN BOUCHOUT

Beeld het je even in: na jaren zwoegen en overuren zit je eindelijk aan de top. De verantwoordelijkheid is zwaar, de loonbrief navenant. Alles loopt goed tot het ondenkbare gebeurt: een schadelijk product, een brand, een technische fout. De eerste tweet van een medewerker dwarrelt de lucht in. Je verliest de controle. Kansen en groeicijfers foetsie. De blikken aan de crisistafel zijn bedrukt. Een goede reputatie opbouwen duurt jaren, ze kelderen amper vijf minuten. Je communicatiespecialist stelt een menselijke reactie voor; je jurist maant aan om te zwijgen. Zelf wil je eerst de juiste informatie. Maar de pers vraagt om een reactie. NU. NU!



WAT MET DE PERSOONLIJKE CRISIS?

Het leven zit vol ongewenste verrassingen, lichamelijk en emotioneel. Moeten we ons, net als bedrijven, ook persoonlijk voorbereiden op het ondenkbare? Lifecoach Benjamin Ball vindt van niet.

“Crisis maakt deel uit van het leven. En dat verloopt, zoals alles in de natuur, cyclisch. Met seizoenen, met een groei en een krimp. Onze cultuur is geprogrammeerd op constante groei, waardoor krimpbeving op weerstand stuit. Het is goed om praktische regelingen te treffen voor het onvermijdelijke. Denk maar aan verzekeringen, successieplanning, spaarboekjes, ... Maar de beste emotionele voorbereiding op een crisis, is om niet voorbereid te zijn. Door actief

bezig te zijn met rampscenario's, installeer je die angst in je leven, geef je ze meer plek dan ze verdient. Dat is als kijken naar die boom terwijl je slipt op een gladde baan. Je knalt er dan geheid tegenaan. Wie zich emotioneel voorbereidt op calamiteiten, zou zijn kansen wel eens kunnen verhogen. De crisisdenker leeft bovendien niet in het heden, maar hobbelt het leven achterna door het voor te willen zijn. Onbezorgd door het leven huppelen en de cycli erkennen, is de beste voorbereiding.”

toestand in een juiste context te plaatsen en daarbij voortdurend alle belangen te overzien”, vertelt Paul Stamsnijder, partner van de Reputatiegroep (onafhankelijk adviesbureau voor reputatiemanagement). “En het grootste belang is altijd het algemeen belang, nooit het eigenbelang.” Maar de prioriteiten liggen voor

iedereen aan tafel anders. “Bedrijven, zeker beursgenoteerde, moeten ook denken aan de juridische gevolgen van hun communicatie”, legt Ral uit. “Daardoor hebben ze minder manoeuvreerruimte dan de media.” Stamsnijder noemt de jurist vaak de grootste opponent van de communicatiespecialist: “Juristen zijn bezig met aansprakelijkheid. Ze denken vanuit regels, niet vanuit mensen.”

EEN DUIDELIJK TIJDPERK

Het vak van de crisismanager wordt er niet gemakkelijker op. In de strijd om aandacht richten media zich al te graag op incidenten. En met een biljoen mensen op Facebook verspreidt nieuws zich in een nooit eerder geziene snelheid. Stamsnijder: “We leven in een transparantietijdperk. Het onderscheid tussen de binnen- en buitenwereld is verdampt. Als een werknemer *tweet* dat hij kwaad is op zijn baas, dan weet iedereen dat meteen.”

VOORKOMEN IS BETER DAN GENEZEN

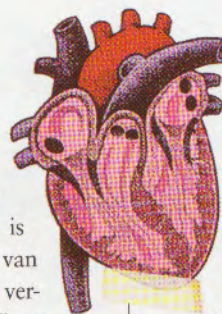
Het recept tot succes? Johan Ral: “Dat is complex en cultureel bepaald. Transparantie – ik noem het liever duidelijkheid en accuraatheid – komt in onze Westerse wereld het beste over. Maar ook snelheid is van groot belang.” Bedrijfs-, politieke en sportcommunicatie vragen elk om een andere aanpak. “Van bedrijven aanvaardt men minder fouten en tegenstrijdigheden dan van pakweg een topsporter. Er is een groter wantrouwen tegenover het bedrijfsleven.” Deskundigen zijn het erover eens dat de voorsprong genomen wordt in de voorbereiding. Stamsnijder: “Bedrijven richten zich van nature graag op kansen. Die zijn spannender en aantrekkelijker dan risico’s. Maar elke onderneming moet zich ook bewust zijn van potentiële gevaren en ermee leren omgaan. Het ondenkbare denken.” Organisaties moeten volgens hem strategisch omgaan met hun stakeholders. “Een goede reputatie werkt als een magneet en maakt je aantrekkelijk, maar het is ook een airbag als er iets fout gaat.” Ral: “Hoewel de meeste bedrijven in ons land een operationeel crisisplan hebben, wordt zelden geïnvesteerd in een crisiscommunicatieplan. Kmo’s moeten nog leren dit als een verzekering te zien. Net zoals je betaalt voor een brandverzekering, maar hoopt ze nooit nodig te hebben.”



“Mensen verwachten van een bedrijf een menselijke reactie na een ramp. Dat moeten veel bedrijven nog leren”

MEER MENS, MINDER MACHINE

De recente tsunami aan bestuurscrisisen is voelbaar in het vak van de crisismanager: het vertrouwen tussen bedrijven en samenleving is zeer klein. Reputatiedeskundige Stamsnijder: “Wat mensen verwachten van bedrijven is een menselijke reactie. Dat moeten organisaties nog leren. Vaak vluchten ze in hun communicatie weg in techniek, regelgeving of stilte. Dat zorgt voor een vervreemding van het bedrijfsleven. Wat zou je zelf verwachten als publiek? Een menselijk gebaar toch?” Omgaan met crisis plaatst hij dan ook in een grotere visie op management. “Ik hoor te vaak dat bedrijven enkel met zichzelf bezig zijn. Ik denk dat er behoefte is aan nieuw



leiderschap. Aan bedrijven die niet enkel voor het zakelijk eigenbelang gaan, maar ook iets betekenen voor de maatschappij. Aan bestuurders die geen boegbeeld zijn, maar een voorbeeld. Leidinggeven draait niet enkel om techniek en operatie, maar ook om eerlijk zijn en zorgen voor mensen. Vermaatschappelijking is cruciaal om het vertrouwen in het bedrijfsleven te herstellen. Werk proactief aan de relaties met al je stakeholders, dan heb je het niet over reparatie, maar over reputatie.”

BENJAMIN BALL:
trainer/coach bij YourCoach,
www.yourcoach.be

PAUL STAMSNIJDER:
partner Reputatiegroep (onafhankelijk
adviesbureau voor reputatiemanagement)

JOHAN RAL:
communicatieadviseur,
www.kairos-communications.com

CRISISREPLIEKEN

Herinner je je deze nog?

- In 1999 werden 250 Belgische scholieren onwel na het drinken van Coca-Cola. De Amerikaanse bedrijfstop verontschuldigde zich uitvoerig in paginagrote advertenties en tv-spots. Het werkte helaas contraproductief en leidde tot een uitvergoting van het probleem.
- In 2010 vond een explosie plaats op een boorplatform van BP. Er vielen doden en gewonden, en er stroomden honderden miljoenen liters olie de zee in. De CEO van BP reageerde wereldvreemd, een mooi staaltje van ‘siege mentality’: “The Gulf of Mexico is a very big ocean. The amount of volume of oil and dispersant we are putting into it is tiny in relation to the total water volume ... There’s no one who wants this thing over more than I do. I’d like my life back.”
- In 2007 moest ‘s werelds grootste speelgoedmaker Mattel ettelijke producten terugroepen omdat ze giftige onderdelen bevatten. De schuld werd anoniem in China geparkeerd en de aandacht werd vakkundig afgeleid van het probleem: “Winkelketens hoeven niet te vrezen voor lege schappen in de sinterklaas- en kerstperiode.”

MADE IN CHINA