

DEEL 3: SPECIALE GEBIEDEN VAN PR

Hoofdstuk 16: Crisis-pr-management

Actuele crisis: Ramp in Zwitserland met schoolbus. Het ongeluk was om 9u 's avonds gebeurd. Toch kwam de info er pas rond 6u door op alle nieuwsstations. Communicatie verliep wat stroef. Alle kinderen moesten eerst geholpen worden & er moeten officiële cijfers zijn. Het was een gruwelijk ongeval, de emoties en gevoelens die hiermee gepaard gingen moesten eerst onder controle zijn vooraleer men kon communiceren.

"Het verbaast me een beetje dat de communicatie zo stroef is verlopen. De communicatie met Buitenlandse Zaken in Brussel verliep niet bijzonder goed"- Louis Tobback.

Tobback vindt het vreemd dat het ongeval zelf al om 21 uur dinsdagavond plaatsvond en dat de korpchef van de Leuvense politie pas om 05.30 uur vanmorgen op de hoogte was.

1. Wat is een crisis?

Hans van Temse zchiet 2 mensen dood => crisiscommunicatie moeilijk, want iedereen zit met emoties & gevoelens. Er is niet veel tijd voor beslissingen: communicatie naar ouders, leerlingen & pers.

- Noodsituatie
- Onverwachte gebeurtenis: de school had het niet zien aankomen dat Hans van Temse dit zou doen. Het was altijd een normale jongen, die gwn een zwak had voor zwarte kledij.
- Materiële en immateriële gevolgen
 - Materiele: het materiaal dat beschadigd is, ook de dode mensen.
 - Immateriële: het imago (van de school is gedeukt), naam, gevoelens, reputatie
- Beslissingen onder tijdsdruk
- Reputatie onder druk (reputatiemanagement)
- Persbelangstelling

2. Trends rond crises

- Rol van de media = heel belangrijk
- Politisering = als politiek zich ermee bemoeit wordt het als grote crisis bekeken zoals bv de opwarming van de aarde => kyoto-protocol.
- Personalisatie van verantwoordelijkheid:
 - bv Pukkelpop: ze hebben in stappen beslissingen genomen. Eerst werd er 1 dag afgelast, daarna heel het festival. Goede hulpverlening, maar de reputatie is beschadigd door de terugbetaling van de tickets. => Shokrey is zondebok!
 - Ander voorbeeld; fraude bij Politie Hazodi: Hilde Claes was de zondebok => ze was zenuwachtig en antwoordde niet op de vragen bij Terzake (Onvoorbereid?).
- Juridisering: rechtbank = bv Pukkelpop – terugbetaling? => studenten trekken zelf naar rechtbank.
- Emotionalisering: zie affiche Gaia
- Transparantie: eerlijk zijn over de feiten die gebeurd zijn, geen leugens!

Ze Vergelijken het vetmesten van Ganzen voor Foie Gras met SM; De dieren worden gefolterd = inspelen op consument om geen Foie Gras meer te kopen.



2.1 Transparantietijdperk

- Internet: toegankelijkheid/beschikbaarheid van info
- Mondiger en kritische consument: Mening vormen over crisis

GEVOLG:

- Snelle informatieverspreiding
- Grenzen intern/extern vervagen : binnen en buiten het bedrijf, info proberen binnenshuis te houden.
- Hoge verwachtingen t.a.v. transparantie

2.2 Crisiscommunicatie en internet

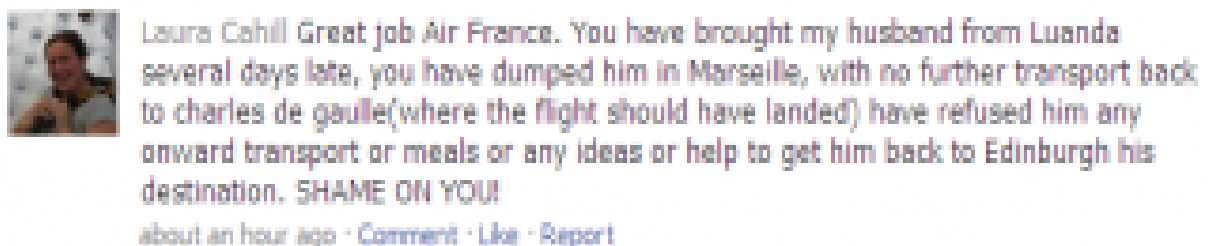
- Impact
- Snelheid
- Discussiegroepen (bv forums)
- Internet is 1 grote geruchtenfabriek
- Vb. www.untied.com (United Airlines): website om te klagen over UA via Test-Aankoop. Kan positief zijn: bedrijf kan op de klachten anticiperen.

2.3 Crisismanagement en sociale media

- Sociale media om klant up-to-date te houden
- Sociale media om te antwoorden op klachten



⇒ Facebook pagina van KLM; zij hebben een goede communicatie met de consumenten.



⇒ Consument zegt iets over Air France. Normaal had AF hierop moeten reageren, maar deed het niet. Slechte communicatie!

Artikel

"Public relations op maat van de facebookgeneratie" - De Morgen 08-10-2010

3. Twee vormen van crises

- De *cobra*: plotselinge crisis => is een ramp die plotseling toeslaat en het bedrijf compleet overvalt en het in een crisissituatie achterlaat. Bv: Pukkelpop, Schipbreuk van de Concordia, Busramp in Zwitserland.
- De *python*: sluipende crisis => is een verzameling issues die de onderneming één voor één besluipen en langzaam in de wurggreep nemen. Bv: Bankencrisis, de opwarming van de aarde, Obesitas.

4. Acht typen van crisis

- 1 Natuurlijke crisis: Tsunami, aardbeving, stormen, vulkaanuitbarstingen
- 2 Technologische crisis: Bv:
 - elke auto moet door de Elantest geraken om goedgekeurd te worden. 1997 nodigde Mercedes alle pers uit voor de lancering van de A-klasse bij de Elantest. De A-klasse was niet geslaagd voor de test en dit voor de ogen van alle wereldpers!
 - Mattel: er zat te veel lood in een bepaald speelgoedje. Omdat kinderen speelgoed in de mond steken moesten alle speelgoedjes worden teruggeroepen om te vermijden dat kinderen ziek werden. Gevolg: vele ouders kochten niets meer van Mattel en gooide het speelgoed dat ze al hadden weg.
- 3 Confrontatie crisis:
 - BV: Media was te weten gekomen dat Nike aan kinderarbeid deed. Er kwam een Boycot op de koop van Nike in Amerika. Nike zijn reputatie was kapot, toch hebben ze deze terug kunnen opbouwen.
 - Basta reportage over de belspelletjes. Belspelletjes = grote oplichterij. Gevolg: regering heeft belspelletjes op tv verboden.
- 4 Kwaadwilligheid: 6 mensen waren gestorven na het kopen en innemen van pijnstillers van Johnson en Johnson. Het product werd onmiddellijk uit de rekken gehaald. Een ziekelijk persoon had gif in enkele pakjes gestopt. J&J had goed gereageerd: ze hebben de uitslag van het onderzoek niet afgewacht en onmiddellijk alles teruggeroepen & vernietigd. Gevolg: de verpakking van medicijnen is nu veiliger, je ziet wanneer het open geweest is!
- 5 Scheve managementwaarden: Bv: Lippens was op de beurs aan het spelen met voorkennis. Gaf grote bonussen en dit om het bedrijf expres failliet te laten gaan !
- 6 Misleiding
- 7 Wangedrag van het management
 - Misleiding en wangedrag van het management. Bv: Lernaut en Hauspi: zochten investeerders voor technologie die nog niet op punt stond. Ze hadden met de cijfers geknoeid en stelde alles mooier voor dan het was. 'Bedrijf was technologisch hoogstaand' => FAILLISSEMENT: mensen die aandelen gekocht hadden waren deze kwijt!!
- 8 Business en economie: bedrijf dat wankel is gaat bij laagconjunctuur failliet. DotcomBubble: aandelen van sites stegen op de beurs, de waarde was overgewaardeerd. Ze waren niet zoveel waard als men beweerde. Gevolg: alles crashte en mensen waren hun geld kwijt!

5. Kosten van een crisis

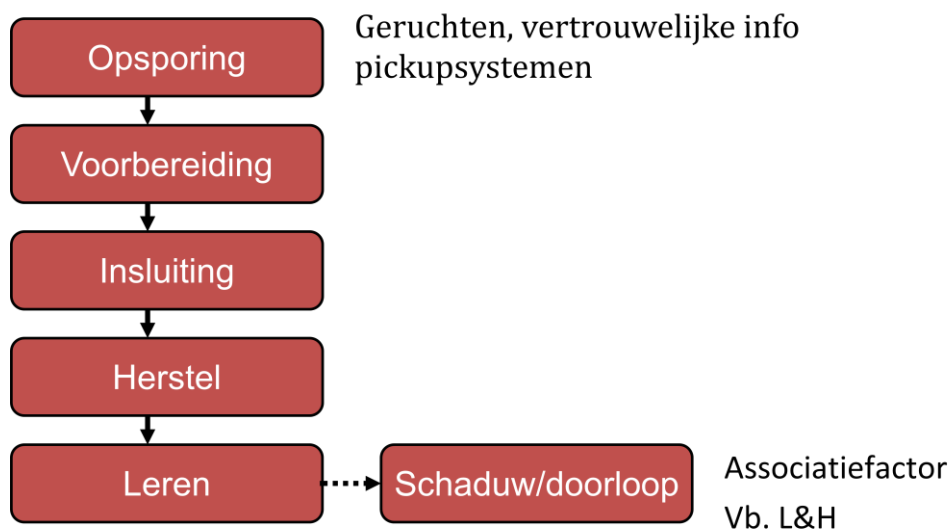
5.1 Financiële kosten = materiële kosten

Bv: terugtrekken van een product (zie Mattel en Johnson & Johnson)

5.2 Werkelijke kosten = Immateriële kosten

- Afleiding van het management: dagelijkse activiteiten van CEO stopzetten bij een crisis, zodat hij zich enkel met de crisis bezighoudt.
- Bezorgdheid van werknemers
- Politieke reactie
- Wettelijke acties
- Klantenreacties
- Marktvertrouwen en reputatie

6. Vijf fasen van een crisis



Artikel

"Een schoolvoorbeeld in crisiscommunicatie" - De Tijd 26-11-2010

- Opsporing: noodlanding
- Voorbereiding: alle toestellen aan de grond voor controle
- Insluiting: persbrieven / interviews
- Herstel: zelf met de eerste vlucht mee
- Leren: conclusies trekken

7. Hoe voorbereiden?

7.1 Een crisisaudit

- Analyse van kwetsbaarheden: bv bij vliegtuigen : technisch niet in orde
- Stakeholders in kaart brengen: investeerders, klanten, aandeelhouders, burens, wn's, ...
- Mogelijke scenario's bepalen: hoe communiceren naar pers, werknemers,... welke vragen ga ik moeten beantwoorden?

Resultaten -> probleempunten aanpakken

7.2 Een crisishandboek/draaiboek

- Basisboodschappen
- Basistaken
- Overzicht stakeholders
- Enkele pagina's: het moet snel gaan
= gids

7.3 Crisissimulatie en training

- Werkelijke sfeer van crisis creëren
- Vaardigheden van woordvoerder testen

DOEL: verbetering zwakke punten

👉 Niet enkel focus operationele factoren

👉 Ook denken aan communicatieaspecten

Murder Board: men heeft een simulatie gedaan.

7.4 Kennis

👉 Weten wat stakeholders van product, merk en bedrijf vinden

👉 Niet op basis van mediakoppen oordelen wat het publiek denkt

Omgaan met de media tijdens een crisis

7.5 Waarom niet communiceren?!

- Feiten op een rijtje zetten
- Paniek vermijden
- Oplossing?
- Informatie niet willen openbaren
- Geen getrainde woordvoerder

8. Omgaan met de media tijdens een crisis

De woordvoerder moet: 5 C's

- 1 Concern (bezorgdheid)
- 2 Clarity (helderheid)
- 3 Control (controle, initiatief nemen)
- 4 Confidence (vertrouwen)
- 5 Competence (competentie)

Filmpje Bv: Ramp bij BP: CEO Tony Hayward werd ondervraagd door de pers; mensen vonden dat hij alles ontweek, dat hij meer met zichzelf bezig was dan met de ramp. Lichaamshouding was slecht. Hij zei enkel 'sorry'. Had nergens oplossingen voor.

9. Crisismanagementprincipes

- Bepaal het werkelijke probleem
- Centraliseer of controleer de informatiestroom
- Isoleer het crisisteam van het dagelijks bestuur
- Stel een worstcase scenario vast
- Wees niet volledig van één persoon afhankelijk
- Weersta altijd het vechtinstant: de media proberen u zodanig te ondervragen dat ge dingen zou zeggen die je niet wou vertellen. Je mag niet uitvliegen of vloeken. Niet 'vechten'.
- Begrijp waarom de media er zijn
- Communiceer persoonlijk
- Denk aan alle betrokkenen
- Beheers het probleem
- Besef de waarde van korte termijnopoffering: producten weghalen

Case: BP-crisis

<u>Eigenschappen</u>	<u>Case BP</u>
Vorm	Cobra, het was een plotselinge crisis
Type	Technologische / natuurlijke crisis
Fasen	Insluiting / schaduw
Vorbereiding	Getraind: murder board
Niet communiceren	Cijfers die fout gecommuniceerd werden
Woordvoerderschap	'we care about the small people", het spijt ons ik ben er kapot van (bezorgdheid). 'ingewikkeld ongeval' (helderheid)
Managementprincipes	Begrijp waarom de media er zijn, denk aan ALLE betrekkenen