

Communiceren als het (nog niet) brandt

Leesexemplaar



EVELINE DE RIDDER

COMMUNICEREN  
ALS HET (nog niet)

**BRANDT**

P E L C K M A N S



# Inhoud

Voorwoord 9

Inleiding 13

**Van #blacklivesmatter en #metoo tot de roetpiet: hoe nieuwe maatschappijbeelden bedrijfscommunicatie beïnvloeden 19**

De ijsbergtheorie 22

Applaus en boegeroep 25

Woorden én daden 28

**De rol van sociale media in crisissituaties 31**

Sociale media als brandversnellers 33

Thermometer en spiegel 35

Keep it real 38

Meten is weten 40

**Soorten crisissen 43**

Een crisis is vaak je eigen schuld 46

Twee types van crisissen 47

Rampen 48

Consumentencrisis 52

*Case: festivalbier, wanneer een consumentenprogramma zich buigt over een urban legend 52*

De mondige klant 55

Consumentenprogramma's op radio en tv 57

Persoonsgebonden crisis 59

Moet ik mijn CEO in de spotlights zetten? 63

Hoe communiceer je als je plots zelf het middelpunt wordt van zo'n persoonsgebonden crisis?	64
Hoe moet je als bedrijf communiceren wanneer je CEO (of een andere zichtbare figuur) onder vuur komt te liggen?	65
De persoonsgebonden crisis overstijgt vaak de persoon	68
NIMBY-crisis	69
Wat als het protest maar niet gaat liggen?	73
Problemen in cyberspace	74
Voorzichtig communiceren bij een cyberaanval met ransomware	76
Een datalek melden of niet?	77
Online oplichting of phishing	78
Het collectief ontslag	79
<i>Case: sabotage bij Sabena technics</i>	79
Het belang van interne communicatie	82
Wie heeft het meeste invloed?	87
Tijd voor een herziening van de wet-Renault?	89
Hoe communiceer je met vakbonden en werknemers?	92
Onderzoeksjournalistiek	95
<i>Case: het slachthuis van Tielt</i>	95
De opmars van de onderzoeksjournalistiek	98
Journalistiek en deontologie	99
Wanneer is een recht van antwoord aangewezen?	102

### **Eén crisis, heel veel stakeholders** 103

De eigen medewerkers (en hun vakbonden)	105
De media	110
De beleidsmakers	112
Het middenveld en de ngo's	114
Opiniemakers en opinieleiders	118

## **De drie fases van crisiscommunicatie 125**

De incubatiefase 128

Reputatie: hoe dik is je matras? 128

Het risico van een sluimerend vuur 132

Het crisiscommunicatieplan 133

Wat is de toegevoegde waarde van een extern  
communicatiebureau in crisiscommunicatie? 136

Kwetsbaarheidsanalyse en uitgewerkte scenario's 137

De acute fase 138

De vijf P's van crisiscommunicatie 140

Messaging in een crisissituatie 143

De herstelfase 150

## **De tien gouden regels van crisiscommunicatie tegen het licht 155**

**Conclusie 175**

**Dankwoord 179**





# Voorwoord





**L**aat ik beginnen met een waarschuwing. Als u dit boek begint te lezen wegens een recente crisis die u zo snel mogelijk onder controle wilt krijgen, dan bent u eigenlijk al te laat. Niet dat u niets meer gaat opsteken, integendeel. Al was het maar voor de volgende crisis. Maar zonder een grondige screening van de risico's en een minutieuze voorbereiding van onvoorziene calamiteiten, is het kalf nu al half verdronken. Dat is een van de belangrijkste en stevig onderbouwde inzichten die dit boek me heeft bijgebracht. Ik voel me dan ook geprivilegieerd dat ik bij de eersten was om het te kunnen lezen. En ben dus net iets eerder dan u voorbereid voor als de hemel straks op mijn hoofd valt. Crisiscommunicatie is allesbehalve improvisatie.

Sta me toe kort iets te vertellen over de auteur van dit boek. Ik heb Eveline De Ridder een paar maanden geleden uitgenodigd om te zetelen in de raad van bestuur van ACC (Association of Communication Companies), de vakvereniging van communicatiebureaus in België. De reden lijkt simpel: naast een leidende stem in Public Relations en Corporate Communicatie is Eveline gewoon ook een kei in haar vak. Stel dat ACC ooit af te rekenen krijgt met een crisis, dan hebben we zelf een van de allerbesten in huis. Je omringen met toptalent in de raad van bestuur is nog steeds het slimste wat je als voorzitter kunt doen. Dat Eveline vandaag op het niveau zit waar ze zit, heeft overigens niet alleen met haar tientallen successen te maken. Ze maakt ook in dit boek geen geheim van de enkele keren dat het goed fout ging. Het is al lang geen geheim dat men vaak meer leert uit mislukkingen dan uit successen.

Natuurlijk moet ik in dit voorwoord delen waarom ik dit boek zo graag gelezen heb. Laat ik beginnen met een wat verrassend

antwoord: omdat het geen typisch managementboek is. Ik hou niet van honderden bladzijden vakliteratuur, om het zacht uit te drukken. Veel zogeheten businessliteratuur is te breedvoerig en verliest zich vaak in eindeloze herhalingen waarin dezelfde kernboodschap op alle mogelijke manieren herkauwd wordt. Om toch maar aan de obligate 250 pagina's te geraken. Dit boek is zo compact dat je het op een halve dag kunt uitlezen. Maar helaas gebeurt dat niet in de praktijk omdat je als lezer voortdurend pauzeert en reflecteert over je eigen bedrijf of organisatie. Daarin aangemoedigd door de toegankelijke taal die Eveline hanteert en de scherpe inzichten die ze panklaar serveert. Met hier en daar een vette knipoog, daar hou ik van. Dit boek heeft dus – gelukkig maar – niet de pretentie om crisiscommunicatie opnieuw uit te vinden. Wat het wel doet is de lezer – of beter gezegd de gebruiker – stimuleren om er zelf mee aan de slag te gaan. Heerlijk toch?

Ik heb dit boek ook graag gelezen om een andere reden: het is een persoonlijk werk. Geen overdaad aan theoretische inzichten en voorbeelden die je elders misschien al gelezen hebt. We krijgen van Eveline doorleefde getuigenissen met een lokale bril. Wat is er bijvoorbeeld Belgischer dan ons fameuze 'middenveld', de vaak verzuilde organisaties die tussen overheid en de burgers staan? Net zoals in het voetbal vertraagt het spel wel eens op het middenveld, maar ook hier slaagt Eveline erin om met enkele welgemikte dieptepasses sneller naar doel te gaan. Het hele boek staat daar trouwens bol van: heldere adviezen en slimme tips die, mits een goed voorbereid plan, moeilijke situaties snel ontmijnen, diverse scenario's herleiden tot het enige juiste en af en toe zelfs van een calamiteit een opportuniteit maken.

Helemaal in de stijl van Eveline wil ik dit voorwoord niet overloos rekken. U kunt maar beter meteen aan het boek beginnen vooraleer u het straks in Keulen hoort donderen.

Marc Fauconnier  
Voorzitter Raad van Bestuur ACC  
Partner bij Fauconnier+Selfslagh

# Inleiding





**C**risiscommunicatie is de communicatiediscipline die me doorheen mijn carrière als communicatieadviseur altijd het meest heeft aangesproken. Ik vloek weleens als ik om zes uur 's ochtends uit mijn bed word gebeld voor een crisis, maar ik hou van de rush en van de adrenaline. De eerste Belga loopt binnen, journalisten grijpen naar hun telefoon, de CEO krijgt een bezorgd telefoontje van de minister, de vakbonden roeren zich, op sociale media heeft elke hond met een hoed op een mening over 'jouw' crisis. Heerlijk.

Crisiscommunicatie is niet alleen het leukste onderdeel van mijn job, het is waarschijnlijk ook het moeilijkste. Kijk maar naar de coronacrisis, één gigantische, langgerekte oefening in crisiscommunicatie. Natuurlijk hadden onze regeringen die beter kunnen aanpakken, maar zowat elk land worstelt ermee. De omstandigheden veranderen voortdurend, elk woord ligt onder een vergrootglas, na elf miljoen voetbalcoaches hebben we nu ook elf miljoen corona-experts. Begin er maar eens aan.

Crisiscommunicatie is niet voor niets de enige communicatiediscipline waarbij je als adviseur altijd een plek aan de beslissingstafel krijgt. Pas met het mes op de keel beseffen de meeste organisaties hoe belangrijk communicatie écht is. Vandaar ook de titel van mijn boek: *Communiceren als het (nog niet) brandt*. Het is nooit te laat, maar wacht alsjeblieft niet tot je met de rug tegen de muur staat om aan communicatie te denken.

Meer dan twintig jaar geleden was de onderzoeksvraag van mijn afstudeerthesis: 'Beheers je de crisis als je de communicatie beheerst?' Ik onderzocht dit aan de hand van de toenmalige sluiting van de HEMA-keten in België. De vakbondsafgevaardigden

sloten de directie van HEMA op in een kamer om hun eisen kracht bij te zetten. Een zogenaamde ‘*bossnapping*’ avant la lettre, een trucje dat de jaren daarna veelvuldig werd toegepast in Frankrijk. Ik had het geluk om zijdelings betrokken te zijn bij de case door mijn stage bij het Antwerpse communicatieagentschap Anthonissen & Associates. Mijn taken beperkten zich daar vooral tot het doornemen van alle kranten en het knippen en plakken van de krantenknipsels in een mooi overzicht. Toch gunde Peter Frans Anthonissen me een blik in de coulissen van de crisis en wakkerde hij zo mijn passie voor het vak aan.

Ik gaf geen duidelijk antwoord op mijn onderzoeksvraag. Met een niet meer dan verdienstelijke 14 op 20 zal die thesis zeker ook niet opgenomen zijn in de annalen van must-readthesissen van de VUB. Eenmaal aan het werk besepte ik wel snel dat goed crisismanagement en crisiscommunicatie hand in hand moeten gaan. Bovendien ging mijn onderzoeksvraag uit van de verkeerde veronderstelling dat communicatie 100 procent beheersbaar zou zijn. Vergeet het. En dat was dan nog in het tijdperk voor sociale media.

Wat wel als een paal boven water staat, is dat in veel gevallen niet de crisis zelf, maar de manier waarop je tijdens een crisis communiceert bepalend is voor het verloop van de crisis. Communicatie alleen zal de crisis dus niet oplossen (woorden én daden!), maar slechte crisiscommunicatie – of helemaal géén crisiscommunicatie – kan er wel voor zorgen dat de storm aanzwelt. En omdat iedereen vandaag een mening lijkt te hebben en die mening ook met een megafoon kan verkondigen (op sociale media), kan geen enkele organisatie het zich vandaag nog permitteren om niet te communiceren. In dat opzicht is goede crisiscommunicatie belangrijker dan ooit.

Ik wil ook graag een ruimere blik bieden op crisiscommunicatie. Communicatie staat nooit alleen in een crisissituatie, maar moet samenwerken met marketing, HR en legal. Tijdens een crisis liggen altijd verschillende, vaak tegengestelde belangen in de



weegschaal. Communicatie is tijdens een crisis geen doel op zich, reputatiebehartiging is tijdens een crisis niet de enige heilige graal.

Ik vecht bij elke crisis voor een plekje aan de tafel waar de beslissingen worden genomen. En als ik daar eenmaal zit, zorg ik ervoor dat de stem van 'communicatie' zo luid mogelijk weerklinkt. Maar het is altijd geven en nemen. Natuurlijk is vanuit communicatieoogpunt volledige transparantie altijd aan te raden, maar je moet als communicatieadviseur ook begrijpen dat een onderneming misschien bedrijfsgeheimen moet beschermen of zich geen peperdure rechtszaken kan veroorloven. Soms kan het een krachtig signaal zijn om iemand op straat te zetten voor een zware menselijke fout. Maar begrijp ik dat een CEO zegt: 'No way, ik slachtoffer geen trouwe compagnon de route'? Ja, natuurlijk.

Ik hoed me er altijd voor om cases te beoordelen waar ik zelf niet bij betrokken ben. Je kent nooit het volledige plaatje, je weet nooit welke belangen er allemaal in de weegschaal lagen, je weet nooit hoe complex een crisissituatie echt is. Achteraf is het altijd gemakkelijk. Natuurlijk krijg ik graag complimentjes van journalisten voor de manier waarop we communiceren tijdens een crisis. Maar ik krijg nog liever complimentjes van de onderneming die ons heeft ingehuurd. Soms gaan die twee hand in hand. Maar als ik moet kiezen, dan weet ik waarvoor ik kies. Crisiscommunicatie gaat niet over schoonheidsprijzen, het gaat over resultaten.

In dit boek wil ik een theoretisch kader schetsen rond crisiscommunicatie voor bedrijven, dat inspeelt op de huidige tijdsgeest. Dat is belangrijk. Crisiscommunicatie evolueert voortdurend mee met nieuwe maatschappelijke en technologische evoluties. De cases die ik gebruik, zijn zowel eigen cases als cases die ik net als iedereen als toeschouwer zag ontplooien. Ik bekijk ze door mijn eigen bril. Ik heb de wijsheid niet in pacht. Twintig jaar ervaring toont me dat de regels van crisiscommunicatie veranderen, je kunt ze niet zomaar blindelings volgen. Crisiscommunicatie is geen exacte wetenschap en elke case is anders. Verwacht van dit boek

dus niet dat het je een eenvoudige handleiding geeft over hoe je met een crisis moet omgaan. Ik hoop met dit boek vooral te bereiken dat het crisisbewustzijn binnen organisaties toeneemt en dat organisaties zich de juiste vragen stellen wanneer het (nog niet) brandt. Want voorkomen is altijd beter dan genezen.