

Crisiscommunicatie door de ogen van een CEO

Een kwalitatief onderzoek naar de
aspecten die CEO's in acht nemen
bij crisiscommunicatie

Paulien Derden

R0619067

Masterproef aangeboden tot
het behalen van de graad

MASTER IN DE COMMUNICATIEWETENSCHAPPEN

Promotor: Prof. Dr. An-Sofie Claeys

Verslaggever: Dr. Goele Aerts

Academiejaar 2018-2019

Word count: 11.788

Voorwoord

Nu mijn laatste academiejaar aan de KU Leuven ten einde loopt, wil ik graag nog even stilstaan bij enkele mensen aan wie ik veel te danken heb.

Een eerste woord van dank gaat uit naar mijn promotor An-Sofie Claeys. Zij gaf mij de kans om een onderwerp te onderzoeken waardoor ik heel erg geboeid ben. Zonder haar begeleiding en feedback had ik deze masterproef niet kunnen verwezenlijken.

Vervolgens wil ik mijn mama, Dirk en Luc bedanken om mij in contact te brengen met enkele interessante CEO's. Zij maakten de zoektocht naar geschikte participanten een stuk gemakkelijker.

Ten derde bedank ik graag alle CEO's die een uurtje tijd hebben vrijgemaakt om met mij te praten. Ik had het geluk boeiende mensen te mogen ontmoeten, van wie ik erg veel heb geleerd. Zonder hun inzichten had ik mijn masterproef nooit kunnen afronden.

Een laatste dankwoord gaat uit naar mijn ouders. Zij gaven mij de kans om een universitaire studie aan te gaan en hebben mij gedurende vier jaar onvoorwaardelijk gesteund, waarvoor mijn eeuwige dankbaarheid.

Paulien Derden
Leuven, 21 mei 2019

Inhoudsopgave

Introductie	1
Literatuurstudie	3
1 Wat is een crisis?	3
2 Crisismanagement	3
2.1 Wat is crisismanagement?	3
2.2 Plaats van crisiscommunicatie.....	5
2.3 Belang van beiden.....	6
3 Crisiscommunicatietheorieën.....	7
3.1 Image Repair Theory.....	8
3.2 Situational Crisis Communication Theory	11
3.3 Stealing thunder	13
4 De impact van crisiscommunicatie op stakeholders en stockholders	14
4.1 De impact van crisiscommunicatie op het publiek.....	14
4.2 De impact van crisiscommunicatie op aandeelhouders	15
4.3 Afweging van de CEO	17
Methode	19
1 Participanten	19
2 Procedure.....	20
3 Analyse	21
Resultaten	22
1 Standpunt tegenover open communicatie over een crisis en het opnemen van verantwoordelijkheid.....	23

1.1	Proactieve communicatie	23
1.2	Schuld erkennen	27
1.3	Zich verontschuldigen	30
2	Belang van het perspectief van de juridische adviseurs.....	31
3	Belang van het perspectief van de communicatieadviseurs	33
4	Belangrijke aspecten bij beslissingen omtrent crisiscommunicatie	35
	Discussie.....	38
	Beperkingen en suggesties voor vervolgonderzoek.....	42
	Conclusie.....	44
	Literatuurlijst.....	45
	Bijlagen.....	53

Introductie

Elke organisatie kan geconfronteerd worden met een crisis en velen slagen er niet in hier goed mee om te gaan (Fearn-Banks, 2011). Een essentieel middel om een crisis af te handelen, is communicatie. Zeker in deze gedigitaliseerde wereld is accurate en snelle communicatie belangrijk om de bedrijfsreputatie te beschermen (Fearn-Banks, 2011). Een goede bedrijfsreputatie levert talrijke voordelen op op strategisch, financieel en juridisch vlak (Beldad, van Laar, & Hegner, 2018; Dowling, 2002; Roberts & Dowling, 2002; Scolobig, 2015). Daarom is het belangrijk om de reputatie te beschermen tijdens en te herstellen na een crisis. Er bestaan verschillende theorieën die bedrijven richtlijnen bieden omtrent de inhoud en timing van hun crisiscommunicatie (Benoit, 1997b; Coombs, 2007). Onderzoek op basis van die richtlijnen toont aan dat om reputatieschade te beperken, bedrijven best zelf een crisis naar buiten brengen en hun verantwoordelijkheid opnemen waar nodig (Fennis & Stroebe, 2013; Arpan & Roskos-Ewoldsen, 2005; Lee & Chung, 2012). In de realiteit blijkt dat echter niet altijd zo gemakkelijk. Afgezien van reputatieschade, kan een crisis ook juridische en financiële gevolgen met zich meebrengen (Myers, 2015; Scolobig, 2015). Open en transparante communicatie kan dan als gevolg juridische aansprakelijkheid inhouden (Patel & Reinsch, 2003; Walsh, 2000). Het hoofd van het bedrijf, die vaak de leiding neemt bij crisismanagement, moet een afweging maken tussen die verschillende aspecten en op basis daarvan beslissen wat er wordt gecommuniceerd en op welke manier (Coombs, 2018; Fearn-Banks, 2011; Frandsen & Johansen, 2017).

Zowel de adviezen van juristen als van de communicatiedienst moeten in acht genomen worden bij de crisiscommunicatiebepaling, hoewel die soms tegenstrijdig zijn (Claeys & Opgenhaffen, 2016). Juristen zullen zich eerder richten op de

juridische gevolgen van een crisis, terwijl de focus van communicatiemedewerkers ligt op de reputatie van de organisatie (Myers, 2015). Het management denkt aan de financiële gevolgen en de aandeelhouders, maar moet tegelijk ook de reputatie en juridische aansprakelijkheid in de schaal leggen bij de afweging van wat er al dan niet wordt gecommuniceerd (Fearn-Banks, 2011).

Onderzoek en theorie hebben nog te weinig gekeken naar hoe beslissingen rond crisiscommunicatie worden genomen in de praktijk en welke andere partijen daarin een rol spelen. Deze masterproef zal dit trachten na te gaan vanuit het perspectief van de CEO, aangezien die de eindbeslissing neemt en rekening moet houden met alle aspecten (Coombs, 2018; Fearn-Banks, 2011). Aan de hand van diepte-interviews zal er een beter inzicht gecreëerd worden in hoe crisiscommunicatie tot stand komt in een bedrijf en zal duidelijk worden wat een CEO hierbij belangrijk vindt. Wanneer geweten is met welke aspecten de CEO rekening houdt bij de bepaling van crisiscommunicatie, kunnen communicatieprofessionals die aspecten in acht nemen en meer omvattende adviezen geven tijdens een crisis.

Literatuurstudie

1 Wat is een crisis?

Een crisis kan op verschillende manieren worden gedefinieerd. Volgens Benoit (1997b) houdt een crisis twee componenten in. Enerzijds moet er sprake zijn van een aanvallende actie en anderzijds moet de beschuldigde hiervoor verantwoordelijk geacht worden. Perceptie is hierbij heel belangrijk. Het maakt niet uit of de beschuldigde wel degelijk schuld treft, wanneer het publiek dat zo percipieert, wordt er gesproken van een crisis. Coombs (2007) definieert een crisis als: “a sudden and unexpected event that threatens to disrupt an organization’s operations and poses both a financial and a reputational threat” (p. 164). Crisissen onderbreken dus de normale gang van zaken en kunnen het bedrijf en stakeholders kwetsen. Zij kunnen geraakt worden op zowel fysiek, emotioneel als financieel vlak en als de crisis niet goed gemanaged wordt, kan dat gevolgen hebben voor de reputatie en legitimiteit van de organisatie (Booth, 2000; Coombs, 2006, 2007).

Een crisis bestaat uit drie stadia. Eerst is er de voorbereiding op of de preventie van een crisis. Zelfs als alles goed gaat met het bedrijf, moet er steeds geanticipeerd worden op mogelijke crisissen. Ten tweede is er de crisis zelf en ten slotte is er de periode nadien (Frandsen & Johansen, 2017; Tokakis, Polychroniou, & Boustras, 2019). Tijdens die drie fases is crisismanagement heel belangrijk.

2 Crisismanagement

2.1 Wat is crisismanagement?

Fearn-Banks (2011) definieert crisismanagement als: “a process of strategic planning for a crisis or negative turning point, a process that removes some of the risk and uncertainty from

the negative occurrence and thereby allows the organization to be in greater control of its destiny” (p. 2). Eenvoudig gesteld houdt het in dat er plannen worden gemaakt die aangeven hoe om te gaan met een crisis en wanneer er een crisis is, die zo snel en netjes mogelijk op te lossen. De manier van aanpak verschilt naargelang het stadium waarin de crisis zich bevindt.

In de eerste fase, voor de crisis, staan preventie en voorbereiding centraal. Een bedrijf dient er allereerst voor te zorgen dat crisissen worden vermeden. Dat is een publiekelijk onzichtbaar proces dat gebeurt door de omgeving voortdurend te monitoren, veiligheidssystemen in te schakelen, workshops en counseling aan te bieden aan werknemers, enzoverder (Coombs, 2012; González-Herrero & Pratt, 1996; Legg & Sweeny, 2012). Vervolgens is een bedrijf best voorbereid op mogelijke crisissen door een crisismanagementteam (CMT) samen te stellen. Een CMT is een groep die verantwoordelijk is voor het managen van een crisis. Vaak bestaat het team uit managers die verschillende afdelingen representeren, een advocaat en tot slot soms een externe communicatie expert. De CEO is de persoon die de groep in de meeste gevallen voorziet en die dus rekening moet houden met de verschillende departementen (Coombs, 2018; Frandsen & Johansen, 2017). Dat wil zeggen dat de crisiscommunicatie, onderdeel van crisismanagement, niet enkel wordt bepaald door de communicatieverantwoordelijke, maar dat de mening van andere leden van het team ook in rekening wordt gebracht. Het CMT moet op regelmatige basis crisissimulaties doen, zodat het weet hoe te functioneren en reageren bij een echte crisis (Frandsen & Johansen, 2017). Binnen dat team wordt dan ook een crisisplan en crisiscommunicatiesysteem uitgewerkt en worden woordvoerders aangeduid (Coombs, 2012; González-Herrero & Pratt, 1996; Legg & Sweeny, 2012).

De volgende fases zijn de crisis zelf en de periode die daar op volgt. Het plan dat ter voorbereiding werd opgesteld, dient toegepast te worden tijdens een crisis (Coombs, 2012). Het doel hiervan is de ernst en de duur van de crisis zoveel mogelijk

in te perken en de situatie zo snel mogelijk te herstellen (Fearn-Banks, 2011). Als de storm dan gaan liggen is, moet de organisatie hersteld worden naar hoe zij voorheen was (Coombs, 2012). De situatie dient nog steeds nauwkeurig opgevolgd te worden en stakeholders verdienen nog voldoende aandacht (González-Herrero & Pratt, 1996). Onder die laatste worden alle mensen binnen de organisatie gerekend en zij die er op een of andere manier mee verbonden zijn. Voorbeelden hiervan zijn medewerkers, klanten, buurtbewoners en de pers (Pearson, Misra, Clair, & Mitroff, 1997). Wanneer alles achter de rug is, worden de handelingen en *crisis responses* van de organisatie en het crisisplan geëvalueerd (Coombs, 2012; Legg & Sweeny, 2012). De organisatie trekt lessen uit de crisis en past haar plannen en team aan waar nodig (Fearn-Banks, 2011).

2.2 Plaats van crisiscommunicatie

Een onderdeel van crisismanagement dat cruciaal is tijdens de drie fases van een crisis is communicatie. Voor de crisis dienen via communicatie de relaties met verschillende stakeholders onderhouden te worden. Tijdens de crisis moeten medewerkers, het publiek en eventuele slachtoffers geïnformeerd worden via media (Fearn-Banks, 2011). Ook bij de nazorg is communicatie met stakeholders belangrijk om hen blijvend op de hoogte te houden (González-Herrero & Pratt, 1996).

Zeker in dit digitale tijdperk is crisiscommunicatie belangrijker dan ooit. Door de opkomst van sociale media wordt het gemakkelijker om een bepaald publiek op een snelle manier te bereiken, en het publiek verwacht dan ook dat dat gebeurt. Wanneer een crisis uitbreekt, wordt er binnen enkele minuten informatie verwacht van de organisatie en die moet helemaal correct zijn. Een communicatiebericht dat de wereld wordt ingestuurd tijdens een crisis moet zo goed en duidelijk mogelijk ontworpen worden (Fearn-Banks, 2011). Wat beter wel of niet gezegd wordt en wanneer gecommuniceerd dient te worden, zit vevat in verschillende theorieën (Coombs, 2007; Williams,

Bourgeois, & Croyle, 1993). Die richten zich vooral op reputatiebescherming van de organisatie, een belangrijk onderdeel van crisismanagement.

2.3 Belang van beiden

Een crisissituatie kent verschillende gevaren voor zowel de organisatie als de stakeholders. Prioritair is het beschermen van die laatstgenoemden (Coombs, 2007). Als dat gebeurd is, moet er gefocust worden op de relatie met hen en de bedrijfsreputatie. Wanneer een crisis niet goed gemanaged wordt, kan dat een negatieve invloed hebben op beide aspecten (Coombs, 2007).

De relatie met de stakeholders kan worden gekwetst tijdens een crisis, wat op zijn beurt een negatieve invloed heeft op de bedrijfsreputatie. Die kan gedefinieerd worden als: “de manier waarop de externe stakeholdergroepen of andere geïnteresseerde partijen de organisatie werkelijk conceptualiseren” (Bromley, 2000, p. 241). Stakeholders hebben verwachtingen over hoe een organisatie zich gedraagt. Wanneer een crisis plaatsvindt, gaat dat in tegen die verwachtingen en kan dat de relatie van de stakeholder met het bedrijf schaden (Barton; Dillenschneider, geciteerd in Coombs, 2012). Zeker vandaag, in het digitale tijdperk, is de kost van mismanagement hoger dan ooit. Aan de hand van nieuwe communicatietechnologieën, zoals sociale media, krijgen stakeholders de kans om gemakkelijk hun mening de wereld in te sturen. Wanneer een crisis dan niet goed gemanaged wordt, loopt de organisatie gevaar om grote reputatieschade op te lopen doordat bijvoorbeeld klanten hierover online negatieve berichten gaan verspreiden (Coombs, 2012; Heath, 1998).

Het beschermen van de bedrijfsreputatie is cruciaal omdat een goede reputatie voordelen biedt op verschillende vlakken. Op strategisch gebied onderscheidt het een bedrijf van zijn concurrenten (Dowling, 2002). Daarnaast kan het ook als een schild werken in crisistijden, waardoor de organisatie beter

beschermd is tegen de negatieve gevolgen ervan (Beldad, van Laar, & Hegner, 2018; Claeys & Cauberghe, 2015; Coombs & Holladay, 2006). Verder levert het op lange termijn voordelen op op zowel financieel als juridisch vlak (Roberts & Dowling, 2002; Scolobig, 2015).

Om de reputatie van de organisatie te beschermen, is het belangrijk goed voorbereid te zijn op crisissen en die goed te managen. Uit onderzoek blijkt dat organisaties die een crisiscommunicatieplan en een crisismanagementteam hebben, beter uit een crisis komen dan zij die dat niet hebben (Fearn-Banks, 2011; Pearson & Claire, 1998). Crisiscommunicatie is een belangrijk onderdeel van crisismanagement en kan de reputatie beschermen op drie manieren. Ten eerste kan de organisatie via haar communicatie de kenmerken van de crisis vormgeven. Dat gebeurt door te kiezen welke informatie naar buiten wordt gebracht en welke elementen worden benadrukt. Vervolgens kan het percepties over de organisatie veranderen en ten derde kan het negatief affect verminderen dat genereerd werd door de crisis (Coombs, 1995).

3 Crisiscommunicatietheorieën

Er bestaan al talloze theorieën over crisiscommunicatie en over welke strategieën beter wel of niet worden gebruikt (Arpan & Roskos-Ewoldsen 2005; Benoit, 1997b; Coombs, 2007). Een eerste groep theorieën bespreekt de inhoud van wat er gecommuniceerd wordt tijdens een crisis. Vaak gaat dit over al dan niet de verantwoordelijkheid opnemen voor wat gebeurd is. De twee meest prominente theorieën hieromtrent worden eerst besproken. Een andere groep theorieën focust op de timing van crisiscommunicatie. De derde besproken theorie verdiept zich daar in, en meer specifiek in het zelf bekendmaken van crisissen.

3.1 Image Repair Theory

Eén van de vroegste, grote theorieën rond crisiscommunicatie is van Benoit (1997b). Zijn *Image Repair Theory* onderscheidt verschillende strategieën voor het herstellen en beperken van imagoschade, zowel voor individuen als organisaties. Op basis van voorgaand onderzoek en case studies heeft hij vijf categorieën onderscheiden: *denial*, *evasion of responsibility*, *reducing offensiveness of event*, *corrective action* en *mortification*. Binnen die categorieën wordt nogmaals een onderscheid gemaakt tussen verschillende strategieën die gehanteerd worden in crisiscommunicatie (zie Tabel 1).

Tabel 1: Overzicht Image restoration strategies Benoit (1997) p. 179

Denial	Simple denial Shift the blame	Heeft de actie niet gedaan Iemand anders ondernam de actie
Evasion of responsibility	Provocation Defeasibility Accident Good intentions	Reageren op een actie van iemand anders Gebrek aan informatie / vermogen Actie was een ongeluk Actie was goed bedoeld
Reducing offensiveness	Bolstering Minimization Differentiation Transcendence Attack accuser Compensation	Goede eigenschappen benadrukken Actie is minder ernstig dan wordt gezegd Actie is minder negatief dan wordt gezegd Belangrijkere overwegingen aanhalen Geloofwaardigheid van aanvaller verlagen Slachtoffer vergoeden
Corrective action		Plan om probleem op te lossen / te voorkomen
Mortification		Zich verontschuldigen

Benoits theorie werd meermaals onderzocht aan de hand van case studies van beroemdheden, politici en organisaties en experimenten. *Denial*, het ontkennen van schuld, blijkt de minst effectieve strategie te zijn en lokt negatieve reacties van stakeholders uit (Arendt, Lafleche, & Limperopulos, 2017; Benoit, & Drew, 1997; McDonald, Sparks, & Glendon, 2010). Dat wordt verklaard doordat de persoon of organisatie die de schuld ontkent, inboet aan geloofwaardigheid en niet transparant communiceert (Arendt et al., 2017). Hoewel het een strategie is om net verantwoordelijkheid uit de weg te gaan, wekt het de perceptie op bij stakeholders dat de organisatie of persoon net meer verantwoordelijk is voor de crisis (McDonald et al., 2010). Toen de Amerikaanse politicus Gary Condit verdacht werd door het publiek van iets te maken te hebben met de verdwijning van een stagiaire, ontkende hij dat steevast. Hij zou een affaire gehad hebben met die vrouw, maar ook dat gaf hij niet toe. Doordat hij alles ontkende en weinig empathie toonde, insinueerde het publiek dat hij iets te verbergen had en dat hij meer bezorgd was om zijn carrière dan om de verdwenen vrouw. Zijn imago als persoon en politicus heeft hierdoor enorme schade opgelopen (Len-Ríos & Benoit, 2004). Wanneer de fout wel wordt toegegeven, kan de persoon of organisatie in kwestie op meer sympathie rekenen en hebben de stakeholders hier een positievere attitude tegenover (McDonald et al., 2010). Een voorbeeld hiervan is acteur Hugh Grant die betrappt werd met een prostitué terwijl hij een relatie had. In verschillende talkshows praatte hij openlijk over dat voorval, gaf hij toe dat die feiten gebeurd waren en verontschuldigde zich tegenover zijn vriendin. Het gebruik van die strategie bleek positief te zijn uitgedraaid voor zijn imago (Benoit, 1997a). Samen met *mortification*, blijkt ook *corrective action* een van de meest succesvolle strategieën te zijn om het imago te herstellen (Arendt et al., 2017; Benoit & Drew, 1997).

Benoit (1997b) zijn theorie is moeilijk toe te passen in de praktijk. Hij geeft enkel aan dat gemaakte fouten dienen worden toegegeven. Zowel de ontkenning als het minimaliseren van feiten kan later terugslaan, waardoor de geloofwaardigheid van

de organisatie aangetast wordt. Verder geeft hij echter geen aanbevelingen over wanneer welke strategie beter wordt toegepast en bestaat zijn theorie vooral uit een synthese van potentiële communicatiestrategieën. Hoewel hij hiermee een boeiend kader schetst, is zijn theorie geen goed middel om organisaties te helpen bij het kiezen van crisiscommunicatiestrategieën.

3.2 Situational Crisis Communication Theory

De tekortkoming van de *Image Repair Theory* van Benoit (1997b) is het sterkste punt van de *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) (Coombs, 2007). Deze theorie schetst een *evidence-based* kader om te begrijpen hoe een organisatie in verschillende crisissituaties reputatiebescherming kan maximaliseren aan de hand van communicatie. Volgens Coombs (1995) moet het type situatie een grote rol spelen in het bepalen van de strategie. Hoe meer het publiek de verantwoordelijkheid bij de organisatie legt voor de crisis, hoe groter het risico op reputatieschade (Coombs & Holladay, 1996). Aan die perceptie van verantwoordelijkheid dient de crisiscommunicatiestrategie te worden aangepast (Coombs & Holladay, 2002).

Allereerst moet de grootte van de bedreiging van de reputatie bepaald worden. Dat gebeurt in twee stappen. Tijdens de eerste stap wordt onderzocht in welke mate de stakeholders de organisatie verantwoordelijk achten voor de crisis. Aan de basis hiervan ligt de framing door nieuwsmedia, maar ook framing door de communicatiemedewerkers van de eigen organisatie. Hier kunnen die laatsten dus mee bepalen hoe een crisis geïnterpreteerd wordt, door bepaalde cues al dan niet te benadrukken (Coombs, 2007). Een organisatie kan als slachtoffer gezien worden bij een crisis, waardoor ze weinig verantwoordelijkheid treft. Dat wordt beschouwd als een *victim crisis* en een voorbeeld hiervan is een natuurramp. De organisatie kan ook een beetje verantwoordelijkheid aangeschreven worden wanneer het publiek de crisis als een ongeluk

ziet. Dat wordt een *accidental crisis* genoemd en komt bijvoorbeeld voor bij het stukgaan van een machine. Ten derde is het ook mogelijk dat de crisis als een intentionele fout wordt gepercipieerd. Dat wordt een *preventable crisis* genoemd en kan bijvoorbeeld gaan om fraude (Coombs & Holladay, 2002). Onder die laatste soort van crisis lijdt de reputatie het meeste (Claeys, Cauberghe, & Vyncke, 2010; Coombs & Holladay, 1996). Bij de tweede stap worden versterkende factoren geanalyseerd. Er wordt dan bekeken of de organisatie al een gelijkaardige crisis heeft meegemaakt, wat zou betekenen dat er een groter, onderliggend probleem is. Ook wordt er gekeken naar hoe de organisatie in andere contexten haar stakeholders behandeld heeft. Wanneer dat negatief uitdraait, zal de potentiële reputatieschade groter zijn. Dergelijke versterkende factoren kunnen ervoor zorgen dat een crisis die bijvoorbeeld op zich als *accidental* kan worden beschouwd, door de ogen van het publiek toch als *preventable* wordt gezien (Coombs, 2007).

Er worden drie groepen van *crisis response strategies* onderscheiden: *denial*, *diminish* en *rebuild*. Wanneer welke strategie moet worden toegepast, hangt af van de crisissituatie en de mate van gepercipieerde verantwoordelijkheid van de organisatie (Coombs, 2006). *Denial* kan worden toegepast wanneer de perceptie heerst dat het bedrijf zelf niet verantwoordelijk is voor de crisis (i.e. *victim crisis*). In dat geval kan een bedrijf door simpelweg te ontkennen, gespaard worden van reputatieschade. Een *diminish* strategie wordt het best gehanteerd bij een *accidental crisis* en houdt in dat een organisatie uitdrukt dat de crisis niet zo ernstig is als wordt beweerd of dat ze weinig controle over de situatie had. Bij het gebruik van die strategie zijn harde bewijzen nodig en het zou het beste werken wanneer het overeenstemt met bestaande frames die in de media worden gehanteerd. Ten slotte wordt bij een *preventable crisis* aangeraden *rebuild* toe te passen, de strategie waarbij in vergelijking met de anderen wel duidelijk verantwoordelijkheid wordt opgenomen. Een bedrijf compenseert slachtoffers en verontschuldigt zich of onderneemt posi-

tieve actie. Die strategie zorgt ervoor dat er nieuwe positieve reputatiekenmerken worden gecreëerd (Coombs, 2007).

Hoewel onderzoek van Claeys, Cauberghe en Vyncke (2010) niet kon bevestigen dat crisisresponsstrategieën gelinkt moeten worden aan het crisis type voor reputatieherstel, lijkt het overgrote deel van de literatuur de SCCT te bevestigen (Coombs & Holladay, 1996; Ma & Zhan, 2016; Sisco, 2012). Het is dus nuttig voor managers om de theorie te raadplegen wanneer hun organisatie zich in een crisis bevindt.

3.3 Stealing thunder

Iets wat weinig besproken werd in de voorgaande theorieën en toch belangrijk is tijdens een crisis is timing (Beldad et al., 2018). Volgens Dillenschneider en Hyde (1985) is de belangrijkste regel bij crisiscommunicatie “Tell it all and tell it fast” (p.37). Het *fast*-gedeelte daarin komt overeen met wat wetenschappers *stealing thunder* noemen. Die strategie houdt in dat men zelf naar buiten komt met negatieve informatie over zichzelf, voordat iemand anders dat doet (Williams et al., 1993). Hoewel dit contra-intuïtief lijkt, blijkt uit veel onderzoeken dat het positieve effecten met zich meebrengt (Coombs, 2014). *Stealing thunder* is naast de meest ethische optie, dus ook een effectieve strategie (Arpan & Roskos-Ewoldsen, 2005).

Het positieve effect van *stealing thunder* kan verklaard worden aan de hand van verschillende theorieën. Een eerste theorie is de *commodity theory*. Net als voor producten geldt ook voor berichten dat hoe minder er van zijn, hoe waardevoller ze zijn (Brock & Brannon, 1992). Dus wanneer een organisatie zelf nieuws de wereld instuurt, is dat minder interessant voor journalisten om over te schrijven, aangezien iedereen het nieuws al ontvangen heeft (Arpan & Pompper, 2003). Een tweede mogelijke verklaring voor *stealing thunder* is *disconfirmation of expectations*. Mensen verwachten niet dat een organisatie negatieve informatie over zichzelf openbaar maakt (Arpan & Pompper, 2003). Uit een studie van Eagly, Wood en

Chaiken (1978) blijkt dat wanneer een boodschap ingaat tegen de verwachtingen van het publiek, dat meer overtuigingskracht zal hebben en vervolgens ook geloofwaardiger zal overkomen (Arpan & Pompper, 2003; Fennis & Stroebe, 2013). Ten derde biedt de *framing hypothesis* een mogelijke verklaring. Een organisatie die als eerste een crisis naar buiten brengt, krijgt de kans om een *spin* toe te voegen aan het verhaal en het daardoor minder erg te laten lijken (Williams et al., 1993). Journalisten kunnen dat verhaal dan overnemen, wat kan leiden tot meer positieve berichtgeving in de media (Wigley, 2011). Ten slotte kan ook *change of meaning* het positieve effect van *stealing thunder* verklaren. Wanneer een organisatie een crisis naar buiten brengt, kan dat ingaan tegen het beeld dat bestaat van de organisatie en de woordvoerders. Dan is het mogelijk dat journalisten de betekenis van die informatie willen verzoenen met dat beeld en dus veranderen. Die verandering van betekenis kan inhouden dat journalisten de crisis als minder ernstig voorstellen (Arpan & Pompper, 2003; Willems et al., 1993).

4 De impact van crisiscommunicatie op stakeholders en stockholders

4.1 De impact van crisiscommunicatie op het publiek

Het meeste onderzoek rond crisiscommunicatie ging het effect na van verschillende communicatiestrategieën op de perceptie van het publiek. De impact van inhoud en timing van die communicatie op de bedrijfsreputatie, geloofwaardigheid en gedragsintenties werd gemeten. Een synthese van die onderzoeken wordt hier gegeven.

Inhoudelijke strategieën zoals verontschuldigen aanbieden of het ontkennen van schuld werden uitgebreid onderzocht. Organisaties die hun verantwoordelijkheid ontkennen of minimaliseren creëren een negatievere perceptie bij het publiek dan wanneer ze bijvoorbeeld hun verontschuldigen aanbieden (Arendt et al., 2017; Benoit, & Drew, 1997; McDonald et al.,

2010; Urich & Flöter, 2014). Bovendien blijkt het niet voldoende om gewoon 'sorry' te zeggen. Een organisatie die expliciet de verantwoordelijkheid voor een crisis opneemt, slaagt er het beste in om reputatieschade tot een minimum te beperken (Lee & Chung, 2012).

Ook wat de timing van crisiscommunicatie betreft, blijkt dat het publiek de voorkeur geeft aan een open organisatie die bereid is verantwoording af te leggen. Onderzoek naar *stealing thunder* toont quasi unaniem aan dat proactieve communicatie resulteert in een positievere perceptie bij het publiek. Het volk apprecieert de eerlijkheid van de organisatie en percipieert die als geloofwaardig en betrouwbaar (Arpan & Roskos-Ewoldsen, 2005; Beldad et al., 2018; Fennis & Stroebe, 2013). Bovendien werden er zelfs positieve effecten van *stealing thunder* op de keuze van consumenten vastgesteld (Fennis & Stroebe, 2013). Ten slotte leidt de strategie ook tot meer positieve berichtgeving in de media (Wigley, 2011).

Samengevat kan worden gesteld dat het publiek strategieën verkiest die overeenstemmen met proactieve, open crisiscommunicatie waarbij de verantwoordelijkheid wordt opgenomen. Maar wat voordelig blijkt voor de reputatie van het bedrijf op lange termijn, is niet noodzakelijk gunstig op juridisch of financieel vlak.

4.2 De impact van crisiscommunicatie op aandeelhouders

Hoewel het meeste onderzoek naar crisiscommunicatie tracht na te gaan hoe een organisatie best op een crisis kan reageren om schade aan de reputatie te verminderen, zijn er ook studies die kijken naar gevolgen die veeleer van belang zijn voor investeerders. Bedrijfsleiders dienen in tijden van crisis rekening te houden met zowel de stakeholders als stockholders en kunnen zich hierover in een dilemma bevinden. Ze willen zich bijvoorbeeld vaak wel verontschuldigen tegenover het publiek, maar dat kan gevolgen hebben op zowel financieel als juridisch vlak (Tyler, 1997). Ook het proactief communiceren

van negatieve informatie lijkt een moeilijk punt te zijn voor CEO's (Coombs, 2014). Een synthese van onderzoeken naar de effecten van inhoud en timing in crisiscommunicatie op het financiële en juridische aspect wordt hier geschetst.

Het is niet altijd mogelijk of gewenst om open en transparant te communiceren of om zelf met nieuws naar buiten te komen, omdat een crisis vaak ook juridische consequenties kent (Myers, 2015; Scolobig, 2015). Alles wat een bedrijf communiceert tijdens een crisis, kan later nog tegen hem gebruikt worden in het geval van rechtsvervolging. Wanneer een bedrijf zich verontschuldigt met voorzichtig geformuleerde woorden, resulteert dat niet in schuldbekentenis. Wanneer hij expliciet de verantwoordelijkheid opneemt, kan dat wel gebruikt worden als bewijs van schuld in een rechtszaak (Patel & Reinsch, 2003; Walsh, 2000). Daarom adviseren juristen vaak om zo weinig mogelijk te zeggen tijdens een crisis en zeker geen schuld toe te geven (Fearn-Banks, 2011). Een manier om zich juridisch veilig te stellen en toch te communiceren is door verontschuldiging aan te bieden zonder enige schuldbekentenis, gekoppeld aan een integere wens om de situatie te herstellen (Walsh, 2000). Maar het is wel belangrijk dat er niet te ver wordt gegaan in het zich juridisch veiligstellen. Wanneer zichzelf beschermen primair wordt om zo aansprakelijkheid uit de weg te gaan, worden andere belangrijke zaken zoals het beschermen van de stakeholders en een transparant beslissingsproces op de achtergrond geplaatst (Scolobig, 2015).

Vervolgens kan de manier waarop gereageerd wordt tijdens een crisis gevolgen hebben op de aandelenprijs van een bedrijf (Racine, Wilson, & Wynes, 2018). Een proactieve strategie, in het geval van dit onderzoek proactieve *product recall*, zou meer schade aanrichten dan een passieve strategie. De perceptie van de investeerders speelt hier een centrale rol. Wanneer een organisatie een proactieve strategie gebruikt, wordt dat opgevat als een teken van financieel verlies van het bedrijf. Dat is in tegenstelling met de perceptie van het publiek, waarbij proactieve strategieën net wel werken (Chen, Ganesan, & Liu,

2009). Ook de inhoud van crisiscommunicatie heeft invloed op de perceptie van de investeerders, wat op zijn beurt financiële gevolgen met zich meebrengt. Een stockholder percipieert de organisatie als wel of niet verantwoordelijk voor een crisis en verwacht op basis daarvan een reactie. Wanneer de communicatie van de organisatie daar tegenin gaat, lokt dat een negatieve reactie van de stockholder uit. Een organisatie die de investeerders wil tevreden stellen, dient zich dus wel te excuseren wanneer ze als verantwoordelijk worden geacht en niet wanneer dat niet het geval is (Racine et al., 2018).

4.3 Afweging van de CEO

Communicatiestrategieën als open en eerlijke communicatie zijn dus positief voor de perceptie van de consument, maar gevaarlijk op juridisch en financieel vlak. Bedrijfsleiders zitten hier in een dilemma, want zij moeten beide aspecten in acht nemen en op basis daarvan de strategie bepalen (Fearn-Banks, 2011; Tyler, 1997). Hoe zij de afweging maken om al dan niet open te communiceren en welke aspecten hierbij een rol spelen, is echter nog niet onderzocht. Hieruit vloeit de eerste onderzoeksvraag:

OV1: Hoe staan CEO's van Belgische bedrijven tegenover het zelf bekendmaken van crisissen en het opnemen van verantwoordelijkheid?

Communicatiemedewerkers komen vaak in conflict met de juridische dienst van de organisatie, aangezien zij andere belangen behartigen. Een communicatiemedewerker zet de relatie met de consument centraal en een jurist focust zich op het ontwijken van risico's (Myers, 2015). Hierdoor kan de communicatieverantwoordelijke vaak zijn mening niet doordrukken (Claeys & Opgenhaffen, 2016). Dat is wel belangrijk, want wanneer een PR- of communicatieverantwoordelijke mee wordt opgenomen in het crisismanagementteam en die de strategie mee mag bepalen, leidt dat tot een betere afhandeling van de crisis (Lee, Woeste, & Heath, 2007; Marra, 1998). De rol

en invloed van de communicatieverantwoordelijke is dus van groot belang voor het verloop en de afhandeling van een crisis. Maar ook de visie van een jurist is belangrijk en bepaalt mee de toekomst van het bedrijf. Het is de taak van de CEO om beide standpunten in overweging te nemen en te kiezen welke strategie gehanteerd zal worden (Fearn-Banks, 2011). In dit onderzoek zal worden nagegaan welke rol de CEO toebedeelt aan een jurist en een communicatiemedewerker en waarop hij/zij die keuze baseert. De tweede en derde onderzoeksvraag luiden als volgt:

OV2: In hoeverre neemt het management de mening van juristen in acht bij beslissingen rond crisiscommunicatie?

OV3: In hoeverre neemt het management de mening van de communicatiedienst in acht bij beslissingen rond crisiscommunicatie?

De drie onderzoeksvragen resulteren in de hoofdvraag van dit onderzoek:

OV: Welke aspecten nemen CEO's van Belgische bedrijven in acht bij het nemen van beslissingen omtrent crisiscommunicatie?

Aan de hand van diepte-interviews met CEO's van grote bedrijven, tracht deze masterproef de situatie hieromtrent in België te schetsen.

Methode

In dit onderzoek werd geopteerd voor diepte-interviews met CEO's aangezien hun perceptie tegenover crisismanagement centraal staat. Eerst zullen de relevante eigenschappen van de participanten besproken worden. Vervolgens wordt de procedure uitgelegd, beginnend met het eerste contact en eindigend met het einde van het diepte-interview. Ten slotte wordt besproken hoe de analyses in zijn werk gingen.

1 Participanten

Participanten werden geselecteerd aan de hand van een *purposive sample*. Van de 45 CEO's die werden uitgenodigd, antwoordden er 22 positief. Bij die 22 deelnemende CEO's waren 2 vrouwen en 20 mannen. De participanten waren tussen 42 en 61 jaar oud, met een gemiddelde leeftijd van 54 jaar ($SD=5,71$). Ze hadden gemiddeld 7,5 jaar ervaring in hun functie, met 8 maanden als minimum en 30 jaar als maximum. De meeste CEO's hadden een diploma als ingenieur ($N=10$) of econoom ($N=8$), waaronder 4 nog een Master of Business Administration daarbovenop hadden. Anderen hadden een opleiding in bijvoorbeeld rechten of filologie. 7 CEO's zijn in het verleden bedrijfsleider geweest van andere organisaties. 2 participanten zetelden voor hun huidige functie in het directiecomité van een andere organisatie en 13 anderen groeiden door tot CEO nadat ze al enkele andere functies in hun huidige bedrijf hadden vervuld.

Er werd gewerkt met 15 CEO's van grote Belgische organisaties en met 7 bedrijfsleiders van Belgische afdelingen van internationale bedrijven. Het criterium om geselecteerd te worden was dat het bedrijf over een eigen communicatieafdeling beschikte. De bedrijven hadden minimum 250 en maximum 40.000 medewerkers met een mediaan van 1.450. Uit verschillende branches werden participanten bevroegd om zo een meer algemeen beeld te kunnen schetsen van de meningen van Belgische bedrijfsleiders. De deelnemende

CEO's kwamen uit de volgende sectoren: financiën, media, kleding, transport en logistiek, bouw, consultancy, sport, productie en telecom.

2 Procedure

Participanten werden gecontacteerd via mail (zie bijlage 1), waarna een afspraak werd vastgelegd. Alle interviews gebeurden face-to-face tijdens de winter van 2019, tussen 30 januari en 13 maart. Om de CEO's het zo gemakkelijk mogelijk te maken, vonden ze meestal plaats op hun kantoor. Het interview gebeurde telkens onder vier ogen, met twee uitzonderingen. Bij die gevallen was de woordvoerder ook aanwezig op vraag van de respondent. In één van die twee cases antwoordde de woordvoerder af en toe, in het andere geval zweeg die gedurende bijna het hele gesprek. Alvorens het interview startte, ondertekende elke respondent een *informed consent* waarin het doel en het verloop van het onderzoek werd uitgelegd (zie bijlage 2). Confidentialiteit werd verzekerd, want het was belangrijk dat de respondenten voluit konden praten over het gevoelige onderwerp. De audio van het gesprek werd telkens opgenomen. De interviews duurden gemiddeld 38 minuten. Het kortste gesprek werd afgerond na 25 minuten en het langste na 57 minuten.

Het interview verliep semigestructureerd en werd geleid door een vooraf opgestelde topiclijst met open vragen (zie bijlage 3). Op die manier werd elk onderwerp behandeld en kon er worden ingespeeld op wat de CEO's vertelden (Bryman, 2012). Er werd gepeild naar hoe het managen van een crisis verloopt binnen het bedrijf. Vervolgens werd de mening van de bedrijfsleider gevraagd tegenover *stealing thunder*, de schuld opnemen en zich verontschuldigen en werd gevraagd of hij/zij die strategieën in de praktijk toepast. Ook werd er meermaals gepolst naar de dynamiek tussen de juristen en de communicatiedienst en de mate waarin de CEO belang hecht aan de adviezen van die verschillende partijen.

3 Analyse

De interviews werden eerst allemaal letterlijk uitgetypt. De transcripten zijn niet bijgevoegd in bijlage om de vertrouwelijkheid ervan te waarborgen. Ze liggen bij de promotor van deze masterproef ter beschikking. Na het transcriberen startte het codeerproces. Er werd geopteerd voor een thematische analyse bestaande uit 6 stappen (Braun & Clarke, 2006). Allereerst werden de interviews doorgelezen, gevolgd door de eerste codering. Stukken data die relevant leken voor de onderzoeksvragen werden benoemd (e.g., schuld niet erkennen). Hierna werden er thema's geïdentificeerd binnen al die codes (e.g., redenen om schuld niet te erkennen) en die thema's werden vervolgens herzien en verfijnd (e.g., wanneer wel schuld opnemen, wanneer niet). Wanneer die vast lagen, werden de thema's benoemd en tot slot werden ze gelinkt aan de onderzoeksvragen. De belangrijkste bevindingen worden beschreven in de resultaten, geïllustreerd aan de hand van citaten.

Resultaten

Van de 22 geïnterviewde participanten hadden er 15 al een crisis meegemaakt in hun bedrijf. Er kwamen verschillende crisissen aan bod: 3 CEO's hadden al een dodelijk ongeval meegemaakt van een medewerker of klant, 6 bedrijven kenden een financiële crisis en 3 CEO's kwamen al in contact met frauduleuze praktijken van een persoon of bedrijf waarmee gewerkt werd. Sociale problemen, zoals bijvoorbeeld ontevreden vakbonden, werden tweemaal aangehaald. Verder hadden de CEO's nog ervaring met crisissen in verband met technisch falen (N=2), zoals bijvoorbeeld een online service die wegvalt, milieu (N=1), grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer (N=1) en verkeersongevallen (N=1).

Belgische bedrijven blijken voorbereid te zijn op een crisis. Op 3 participanten na, heeft iedereen een crisismanagementteam of plan van aanpak opgesteld. In dat team zitten in de meeste gevallen verschillende afdelingshoofden, waaronder ook iemand van het juridische en het communicatiedepartement. Opvallend is dat er bij een minderheid van de bedrijven initieel nog geen communicatiemedewerker en jurist in het CMT zitten, maar enkel directeuren. Dat is vooral het geval bij beursgenoteerde bedrijven in de financiële sector. Van de 3 bedrijven die totaal onvoorbereid zijn op een crisis, is er één CEO die sterk inzet op preventie. Zijn/haar bedrijf bevindt zich in de bouwsector en hij/zij zet sterk in op de veiligheid van werknemers. De andere 2 CEO's zijn totaal onvoorbereid op een crisis. Zij geven aan geen team of plan te hebben omdat ze nog niet echt geconfronteerd zijn met een crisis en niet denken hiervoor vatbaar te zijn. Dat blijkt uit volgend antwoord van participant 22: "Ik was aan het denken voor je kwam, ik dacht van ja welke crisissituaties kan ik mij nu inbeelden die er gebeuren en ik kwam niet zo echt in echt heel zware crisissituaties. Ik denk dat dat een beetje afhangt van de sector waar dat je in zit". Een crisis die de reputatie van het bedrijf op het spel zette, hadden ze inderdaad nog niet moeten doorstaan. Maar de ene CEO gaf aan dat hij/zij een dodelijk ongeval

meegemaakt had binnen zijn/haar bedrijf en de andere had in een vorige aanstelling een faillissement moeten aankondigen.

Er werd aan de CEO's gevraagd hoe zij omgaan met crisissen, welke communicatiestrategieën ze al dan niet zouden toepassen of ooit hebben toegepast en waarom. Ten slotte werd besproken wie een zeg heeft in de opstelling van de crisiscommunicatie. Alle CEO's hadden interessante inzichten te bieden. Die zullen hier worden besproken per onderzoeksvraag.

1 Standpunt tegenover open communicatie over een crisis en het opnemen van verantwoordelijkheid

Tijdens de interviews werden verschillende strategieën besproken met de bedrijfsleiders. Meer bepaald werd hen gevraagd naar hun kijk op de strategieën die binnen de literatuur rond crisiscommunicatie als het meest aangewezen worden beschouwd voor reputatieherstel. Ten eerste werd er gepolst naar hun mening tegenover het zelf bekendmaken van een crisis. Er werd gevraagd naar hun standpunt hier tegenover, naar wat zij hier voor- of nadelig aan vinden, naar wanneer ze de strategie zouden toepassen en wanneer niet en ten slotte naar hun ervaringen hiermee in de praktijk. Ten tweede werd aan de CEO's gevraagd onder welke omstandigheden ze bereid zouden zijn de verantwoordelijkheid van de organisatie in een crisis te erkennen en excuses aan te bieden.

1.1 Proactieve communicatie

Een eerste strategie die uitgebreid werd besproken met de respondenten is *stealing thunder*. De meningen van de CEO's om negatief nieuws al dan niet proactief naar buiten te brengen zijn verdeeld. Een kleine minderheid staat vrij sceptisch tegenover de strategie en ziet er het nut niet van in. Het overgrote deel van de CEO's weet wel dat proactieve communicatie positieve gevolgen met zich meebrengt en haalt die ook aan. Ze geven aan dat ze de strategie in bepaalde

situaties zouden toepassen, maar het valt op dat dat in de praktijk slechts enkele keren daadwerkelijk gebeurde. Een reactieve strategie daarentegen, wordt door de meeste CEO's gehanteerd.

De beslissing om slecht nieuws proactief naar buiten te brengen is afhankelijk van enkele factoren. Zo hangt veel af van "de probabilliteit dat het uitlekt" (Participant 1). Dat is een overweging die door een minderheid van de CEO's wordt gemaakt:

Je doet een stukje kansberekening ook. Moet ik veel tamtam gaan maken als de kans 1/1000 is dat dat zich voordoet? Dat is een overweging die je maakt. Want je weet dat je daarmee in de pers komt, je weet dat je een stuk imagoschade oploopt, dus je maakt een afweging en zegt 'we communiceren niet, we nemen het risico'. (Participant 21)

Verder geeft de helft van de participanten aan dat de beslissing afhankelijk is van de situatie. Vooral als het nut heeft voor het publiek om weet te hebben van de situatie, zal er voor een proactieve strategie gekozen worden:

Stel nu dat ik hier iemand zou vinden die gefraudeerd heeft, om maar iets te zeggen. Ga ik dat publiek gaan zeggen? Nee, ik ga die buiten smijten. Maar [...] van zodra wij merken dat er een probleem is dat impactterend is op klanten of op medewerkers, hanteren wij toch een zeer grote graad van transparantie. (Participant 19)

CEO's geven verschillende redenen waarom slecht nieuws wel proactief naar buiten zou moeten gebracht worden. De reden die het meest werd aangehaald, is dat het de mogelijkheid geeft om het verhaal te sturen en in de hand te houden en zo dus de controle niet te verliezen:

In de meeste gevallen trachten wij proactief te zijn en trachten wij de buitenwereld voor te zijn omdat je dan de communicatie zelf kunt managen. Als je altijd moet

reageren op iets is het heel moeilijk om controle te houden over een communicatie. (Participant 16)

Participant 3 vernoemde nog een ander voordeel van proactieve communicatie: “De pers is ook zo, [...] als je het zelf zegt, ja dan zal het niet erg zijn”. Als men niet proactief communiceert en het later toch uitkomt, dan zou dat schadelijker zijn voor de organisatie:

Als we het niet communiceren, iets verhullen of achterhouden dat misschien nadien kan uitkomen, wat nog veel schadelijker is, dan is het inderdaad beter van proactief transparant te zijn. (Participant 13)

Veel CEO's staan dus eerder positief tegenover *stealing thunder* en halen er zelf de voordelen van aan. Ze beseffen ook dat de hoop dat een crisis intern kan blijven naïef is, zeker bij grote organisaties. Zo zei participant 10 bijvoorbeeld: “Het is een illusie om te denken dat heden ten dagen informatie kan achtergehouden worden. Ik bedoel met de social media en alles wat er gebeurt, het komt toch uit”. Elke CEO weet dat snelle communicatie heel belangrijk is in een crisiscontext: “Dikwijls dat je beter drie maanden te vroeg bent dan drie uur te laat” (Participant 10). Hoewel de bedrijfsleiders dit allemaal beseffen, zijn er slechts enkele gevallen waarbij er in de praktijk ook daadwerkelijk proactief gecommuniceerd werd in een crisis-situatie. Een reactieve strategie lijkt populairder te zijn. Veel participanten haalden aan dat ze een communicatieplan en statements voorbereiden, voor de zekerheid, wanneer er zaken aan de hand zijn die mogelijks in een crisis kunnen uitmonden. Dat is het geval wanneer ze weten dat er iets intern gaande is, waarvan ze toch niet willen dat het de buitenwereld bereikt. De volgende quote illustreert dat gegeven:

In heel wat situaties hebben wij reactieve statements klaar he. Dus als er een lek is over het één of het ander, dat we gewoon maar de schuif moeten open doen en we hebben het liggen. (Participant 4)

Slechts 3 CEO's hebben al proactief gecommuniceerd in de praktijk. Een participant haalde aan dat die dat deed omdat het bedrijf een cultuur van transparantie heeft. Een andere CEO kwam met zijn/haar bedrijf in een zware crisis terecht waar veel publieke aandacht voor was. Hij/zij had niet proactief gecommuniceerd en liep naar eigen zeggen de hele tijd achter de feiten aan, de situatie was niet meer onder controle. Toen heeft de organisatie een extern communicatiebureau ingeschakeld en sindsdien communiceren zij zaken waarvan zij weten dat er heisa rond kan ontstaan wel proactief. Hieruit leerde de CEO het volgende:

We weten dat er bepaalde dingen openbaar gaan worden [...] en dat is heel belangrijk om dat in het oog te houden. En om niet achter de feiten aan te lopen, willen wij net voor het moment dat we weten dat het naar buiten gaat komen, want de media kijkt daar naar he, [...] willen we proactief daarvoor eigenlijk de boodschap brengen van wat gaan we doen, in een positief verhaal. (Participant 2)

Een andere CEO vertelde dat hij/zij in een vorige aanstelling mee het faillissement van een bedrijf moest aankondigen. Dat gebeurde dus proactief, maar het werd met opzet ingepland op een dag wanneer er veel te gebeuren stond. Hij/zij wil, net als een andere CEO, met alle middelen proberen uit de pers te blijven:

Het faillissement van [naam bedrijf] bijvoorbeeld, dat hebben wij gepland op een dag waarvan we wisten dat de Rode Duivels speelden. [...] Het was eind juni, iedereen moet om zijn schoolrapport, iedereen vertrekt op vakantie, ideale moment. Wij hebben de pers wel gehaald, maar beperkt, heel korte boodschappen. Dat was perfect. (Participant 22)

In de weinige voorbeelden die er zijn van *stealing thunder*, was het steeds het geval dat het slechte nieuws op korte termijn toch zou uitkomen. Er kwam geen enkel voorbeeld aan bod waarbij

een CEO slecht nieuws als eerste naar buiten bracht, wanneer die dat mogelijks had kunnen binnenhouden. Zoals sommige CEO's zelf aangaven, blijkt de kans dat de crisis uitbreekt een bepalende factor te zijn in de beslissing of er al dan niet proactief gecommuniceerd wordt.

Ten slotte gaven enkele CEO's bij voorbaat aan dat ze niet geneigd zouden zijn om zelf als eerste met een crisis naar buiten te treden. Redenen hiervoor zijn dat ze er het nut niet van in zien voor het algemene belang van de organisatie of dat ze interne kwesties die niet raken aan het publiek ook liever intern willen afhandelen.

1.2 Schuld erkennen

Een volgende strategie die steeds uitgebreid werd besproken in de interviews is het al dan niet erkennen van schuld. Ook hierover kwamen verschillende meningen aan bod. De meerderheid van de CEO's geeft aan dat de fout moet worden toegegeven: "De fout is gemaakt, je moet die erkennen" (Participant 9). Maar de realiteit is complexer dan dat. Verschillende bedrijfsleiders geven aan dat het niet zo evident is de schuld op zich te nemen, aangezien aan een crisis vaak ook juridische consequenties vasthangen. Wanneer de organisatie duidelijk in fout is, zal de CEO meestal de schuld wel opnemen.

Schuld moet volgens CEO's worden erkend om verschillende redenen. Wanneer iemand iets verzwijgt, komt dat later harder terug en daarbovenop wordt eerlijkheid geapprecieerd door het publiek. Participant 15 stelt: "Als je iets bekend dat je verkeerd hebt gedaan, is het jou al half vergeven". De CEO is de verantwoordelijke van het bedrijf en dient die verantwoordelijkheid dus ook op te nemen:

Wat je probeert te verdoezelen, dat komt toch vroeg of laat uit en dat gaat nog harder aankomen. En dat wordt ook geapprecieerd denk ik dat je zegt 'kijk dat is ge-

beurd, we hebben daar een fout gemaakt, en dat is de actie die we genomen hebben'. (Participant 16)

Als persoon en als bedrijf, als jij aan de basis ligt van iets wat is misgegaan [...], je assumeert altijd de verantwoordelijkheid voor je daden. [...] Verantwoordelijkheid opnemen, dat is het goede en slechte he. Dus lig je aan de basis van een fout, aan de basis van een crisis, ben je de schuld van een crisis, uiteraard neem je dat op. (Participant 19)

Anderen, zoals participant 6, vinden de schuld op zich nemen een moeilijker zaak omwille van juridische consequenties: "Het probleem als we een fout erkennen, dan openen we de deuren zo tot claims". Volgens participant 5 is dat "het eeuwige dilemma". Het advies van juristen wordt hieromtrent bijna altijd gevraagd. Of zij dan gevolgd worden, hangt af van bedrijf tot bedrijf. Over het algemeen zal de CEO eerder opteren om de fout toe te geven wanneer zijn/haar bedrijf duidelijk in fout is: "Maar de schuld moet overduidelijk vast staan", oppert participant 1. De meeste CEO's zullen schuld bekennen wanneer zij zelf weten dat zij inderdaad in de fout zijn gegaan. Dat in tegenstelling tot een kleine minderheid van participanten, die aangeven juridisch of intern onderzoek af te wachten vooraleer de fout op zich te nemen. Wanneer twijfel bestaat over wie er schuldig is, zal er eerder naar juristen geluisterd worden.

Nog een reden om de schuld niet op zich te nemen, is dat het publiek snel vergeet. Het voorbeeld van de sluiting van de Renaultfabriek in Vilvoorde in 1997 werd hiervoor door meerdere CEO's aangehaald. Er was toen een massale stickeractie waarbij mensen rondreden met een sticker op hun wagen 'ik koop nooit een Renault'. Enkele maanden later bleek Renault het best verkochte automerk te zijn in België. Als de schuld op zich wordt genomen tijdens een crisis, kan het zijn dat hier juridische sancties uit voortvloeien, terwijl het publiek dat later toch vergeten is. Daarom denken enkele CEO's dat het beter is de schuldvraag te ontwijken: "De trainingen die wij dan voor

onzelf doen, is eigenlijk die schuldvraag [...] niet uitspreken. Gewoon dat vermijden, het lost ook niets op”, redeneerde participant 5.

Er kwamen tijdens de interviews weinig crisissen aan bod waarbij de organisatie zichzelf verantwoordelijk achtte. Participant 16 haalde wel zulke situaties aan en de organisatie heeft toen ook de schuld opgenomen. Klanten kregen hierdoor recht op een compensatie. Hoewel juristen afraadden de schuld op zich te nemen, hebben ze het toch gedaan omdat ze van zichzelf vonden dat ze in de fout waren gegaan en omdat ze de relatie met de klant belangrijk achten:

Het advies was zelfs geweest dat we geen fouten begaan hadden, dat we konden hard maken naar rechtbanken dat we geen fouten begaan hadden [...]. Dus je kon een case maken. We hebben beslist van 'nee, we gaan proactief communiceren'. [...] Want voor ons is langetermijnrelatie veel belangrijker dan kortetermijngewin. En als je dat telkens opnieuw 'nee nee nee' zegt en alles juridisch tot het uiterste verdedigt, dan ga je het vertrouwen van klanten verliezen he. (Participant 16)

Ten slotte was bijna elke bedrijfsleider het er mee eens dat het in eerste instantie vooral belangrijk is om actie te ondernemen en oplossingen te zoeken voor het probleem. De schuld aan iemand toewijzen is hier ondergeschikt aan, zeker in het begin:

Oorzaak op dit moment is echt niet belangrijk. Als er een accident gebeurd is, wij gaan eerst de gewonden proberen te verzorgen en wij gaan proberen de weg vrij te maken dat het niet meer onveilig is, dat mensen weer op een deftige manier kunnen passeren, en we gaan later wel kijken van, hoe is dit kunnen gebeuren? (Participant 5)

1.3 Zich verontschuldigen

De laatste strategie die uitvoerig besproken werd, is verontschuldigen aanbieden. Over het algemeen zal een CEO zich verontschuldigen indien zijn/haar organisatie duidelijk in fout is. Wanneer dat niet zo is, zal er in de meeste gevallen geen verontschuldiging gegeven worden.

De meeste CEO's verontschuldigen zich wel indien dit volgens hen gepast is: "Ik denk als het bedrijf een verantwoordelijkheid draagt naar aanleiding van iets wat gebeurd is en het is gepast om u te excuseren, dan moet u dat doen" (Participant 13). Bijvoorbeeld in het geval van bepaalde gedragingen, zoals seksuele intimidatie of pesten op het werk, wanneer het bedrijf niet de beloofde kwaliteit kon leveren en bij menselijke fouten, zoals een facturatiefout of een verkeersongeval, zou het gepast zijn. Kortom, wanneer het bedrijf een duidelijke fout heeft begaan, zijn verontschuldigen wel op hun plaats volgens het merendeel van de bedrijfsleiders:

Als je aan de basis ligt van een fout, als je dingen hebt gedaan die uw klanten of medewerkers hebben aangetast waar jij aan de basis van ligt, natuurlijk verontschuldig ik mij. (Participant 19)

Slechts één CEO haalde aan dat hij/zij zich reeds verontschuldigd had voor ongemak dat klanten ondervonden, ook al was zijn/haar organisatie niet in fout, maar wel een bedrijf waarmee werd samengewerkt:

Wij hebben gezegd: 'eerst en vooral, wij gaan daar absoluut niet mee akkoord' en dan 'het maakt niet deel uit van onze waarden [...], wij verontschuldigen onszelf ook over de lasten tegenover de klanten'. (Participant 9).

Net als in het geval van schuldbekentenis, vinden CEO's het belangrijker te tonen dat ze hun verantwoordelijkheid opnemen door actie te ondernemen en het probleem zo snel mogelijk op te lossen dan zich te verontschuldigen voor de gebeurtenis: "Ik

denk niet dat je je moet verontschuldigen als je niet weet dat je schuldig bent. Maar je moet wel tonen dat je actie neemt, dat is eigenlijk het allerbelangrijkste”, vindt participant 3.

2 Belang van het perspectief van de juridische adviseurs

Een jurist zit niet altijd standaard in het crisismanagementteam van een bedrijf. Toch wordt die er snel bij geroepen wanneer er sprake is van mogelijke juridische consequenties. Een jurist moet dan bijvoorbeeld contracten of verzekeringen nakijken en ervoor zorgen dat de crisis niet in tegenstrijd daarmee wordt gemanaged. Maar hij/zij krijgt ook vaak een rol toebedeeld binnen het bepalen van de crisiscommunicatie. Er moet gecontroleerd worden dat wat er extern gecommuniceerd wordt geen juridische gevolgen heeft en dat bijvoorbeeld niet elke klant daardoor recht krijgt op een schadevergoeding: “Een crisis kan leiden tot juridische consequenties en dan moet je zorgen dat je in je communicatie niet een faux-pas maakt, een misstap maakt, die er later [naam bedrijf] slechter doet uitkomen”, aldus participant 20. De rol van de jurist in de bepaling van die crisiscommunicatie en het belang dat wordt gehecht aan het juridische aspect varieert van bedrijf tot bedrijf en wordt hier besproken.

In de meerderheid van de bedrijven moeten juristen vooral inhoudelijk input geven over wat al dan niet gezegd mag worden. Wanneer het communicatieplan klaar is, kijken zij dat na en keuren ze het eventueel goed. Dat is zeker het geval wanneer er mogelijk sprake is van juridische aansprakelijkheid. Ze hebben vooral een adviserende en controlerende functie: “De communicatie die daaruit voortvloeide, daar heeft dan legal wel telkens mee over de schouder gekeken, van ‘Ja dat mag er zo uit’. Maar eigenlijk, drijvend zijn ze daar niet geweest, eerder een controlerende rol gespeeld”, vertelde participant 18.

Of er dan ook daadwerkelijk naar de juristen geluisterd wordt, hangt van het bedrijf en de situatie af. In het ene bedrijf krijgt

een jurist veel zeggenschap, want luisteren naar hem/haar is volgens participant 14 “in het algemeen belang van het bedrijf handelen”. Dat komt vooral terug in bedrijven wiens hoofdzetel zich in de Verenigde Staten bevindt. Vanuit de VS wordt het belang van het juridische en financiële aspect sterk benadrukt. In zulke bedrijven krijgen de juristen veel macht en wordt hun advies ook echt opgevolgd. Een ander uiterste is een bedrijf waar de juristen net heel weinig te zeggen hebben, zoals het geval is bij participant 2: “Niet te veel naar de juristen luisteren”. In dat geval worden juristen wel betrokken bij het crisismanagement, maar minder bij de crisiscommunicatiebepaling.

Ten slotte geven CEO's aan dat ze de juristen in bepaalde gevallen wel nauw betrekken. Dat is bijvoorbeeld het geval bij financiële zaken, bij crisissen met slachtoffers en in het geval van schadeclaims: “Als het over claims gaat, [...] dan zijn het de juristen die eigenlijk bepalen wat kan gezegd worden, wat kan niet gezegd worden”, aldus participant 14. Maar over het algemeen lijken de juridische aspecten niet de grootste zorg te zijn. Hoewel de mening van de jurist altijd zal gevraagd worden, zal die niet zwaarder wegen dan bijvoorbeeld maatregelen die nodig zijn om de reputatie en de klanten te beschermen:

In sommige bedrijven zou dat de bovenhand hebben, zou het juridische en de liability, de potentiële schade die ze kunnen oplopen, zou de prioriteit zijn. [...] De jurist zal zeggen waar hij moet op letten, maar dat zou niet overwegen. Wat zou overwegen is vooral de reputatieschade, en de reputatieschade door het niet te erkennen of door onvoldoende medeleven te tonen. (Participant 7)

Er zijn twee gevallen dat ik mij herinner waar inderdaad de visies tamelijk apart waren en waar ik moest inderdaad een positie nemen, gaande meer tegenover onze klanten of meer tegenover juridische termen, en wij hebben voor beide keren voor onze klanten gekozen. (Participant 9)

3 Belang van het perspectief van de communicatieadviseurs

De mening van de communicatieprofessional wordt steeds in acht genomen tijdens een crisis. Bij enkele bedrijven krijgt de communicatiemedewerker een grote verantwoordelijkheid. Bij andere bedrijven wordt die niet van in het begin betrokken en draagt die dus minder verantwoordelijkheden. Ook schakelen sommige bedrijven een extern communicatiebureau in tijdens een crisis, wiens advies steeds in acht wordt genomen. Maar in elk geval ligt de eindverantwoordelijkheid bij de CEO.

Net zoals het geval is bij juristen, zit ook de communicatieverantwoordelijke initieel niet altijd in het crisismanagementteam, maar wordt die er bijgehaald wanneer er gecommuniceerd moet worden. Het CMT bestaat in dat geval vooral uit directieleden. Wanneer er echt gecommuniceerd dient te worden tijdens een crisis, worden dan één of meerdere medewerkers van de communicatiedienst betrokken. Dat wil zeggen dat de communicatieverantwoordelijke in die gevallen weinig zeg heeft in of ze al dan niet communiceren. De beslissing of er gecommuniceerd wordt en wanneer is al genomen door de directie vooraleer een communicatiemedewerker wordt betrokken. Die kan dan zijn mening geven over de boodschappen die verkondigd worden, maar de echte beslissingsmacht ligt bij de directie. Dat blijkt uit de volgende uitspraak van een CEO over crisiscommunicatie:

Het groepscrisiscomité bepaalt dat dus zij zijn degene die beslissen, uiteraard geadviseerd door onze experts externe communicatie he. Maar wij kiezen wat er gecommuniceerd wordt, wanneer er gecommuniceerd wordt. (Participant 16)

De communicatie wordt zelden autonoom door de communicatieverantwoordelijke bepaald. In de meeste gevallen bereidt die wel de communicatie voor en nadien wordt dat gecontroleerd door de CEO of het gehele directiecomité en eventueel iemand van het juridische departement. De communicatie-

verantwoordelijke krijgt dus wel een grote rol, maar de CEO behoudt de eindverantwoordelijkheid: “[namen communicatie-medewerkers] gaan de communicatie voorbereiden, extern en intern, ik review dat, that’s it”, aldus participant 3.

In enkele gevallen krijgt de communicatieverantwoordelijke wel veel verantwoordelijkheid. Dat gebeurt wanneer die al van in het begin betrokken wordt. De CEO vertrouwt de communicatieverantwoordelijke ten volle en geeft hem/haar veel autonomie en beslissingsmacht. De adviezen en mening van de communicatiedienst worden hier dus zeker toegepast:

Hij heeft de centrale rol in de zin dat hij ook alles coördineert en heel veel ook achter de schermen werkt met onder andere ons extern communicatiebureau en met de mensen intern. Ik kom daar maar bij als het voor iedereen min of meer duidelijk is van wat willen we gaan doen. Ik moet er mee akkoord zijn natuurlijk, want soms leg ik de accenten wel iets anders, ze leggen me wel een andere stijl in mijn mond dan die ik graag wil hebben, dus dat pas ik dan wel aan. Maar eigenlijk zijn zij het die dat hele dossier beheren en voorbereiden, maar ik ben wel het uithangbord. (Participant 2)

Ten slotte haalden verschillende CEO's aan dat ze tijdens of ter voorbereiding van een crisis een extern communicatiebureau ingeschakeld hebben. Dat was het geval wanneer de crisis te groot werd voor het aantal personeelsleden of wanneer er extra expertise vereist was. De bureaus gaven adviezen over hoe de crisis aan te pakken, welke accenten er in de communicatie moesten gelegd worden en ten slotte hoe om te gaan met de pers. Die adviezen werden steeds in acht genomen door de CEO, omdat ze kijken vanuit een ander oogpunt:

Ik heb mijn rationele redenering en ik leg die ook rationeel en emotioneel uit hier [...], maar de vraag is, hoe reageert de maatschappij? [...] Dan is het belangrijk dat je iemand hebt van buiten het bedrijf die niet denkt

in termen van 'this is the reason why', maar wel 'dit is hoe Jan met de pet daar naar kijkt'. (Participant 5)

Enkel bij zaken die te ver afstaan van het standpunt van de CEO werden de adviezen niet opgevolgd:

Er zijn een aantal zaken waar je je goed bij voelt of minder goed bij voelt. [...] Zij doen dan een aantal suggesties rond aanpak en benadering en een aantal ervan accepteert je omdat je dat goed vindt, maar sommigen, als die wat te ver van je af staan, dan zeg je daar nee op. (Participant 1)

4 Belangrijke aspecten bij beslissingen omtrent crisiscommunicatie

Wanneer een bedrijf communiceert tijdens een crisis, moet een CEO veel verschillende aspecten in acht nemen. Zoals al besproken werd, spelen zowel juristen als communicatiemedewerkers een rol in die crisiscommunicatiebepaling. Of de verantwoordelijkheid voor een crisis al dan niet wordt opgenomen en of er proactief gecommuniceerd wordt, hangt af van de situatie en het bedrijf. Maar er zijn nog andere aspecten waarmee een CEO rekening houdt bij crisiscommunicatie. Drie aspecten die vaak terugkwamen in de interviews worden hier besproken.

Crisiscommunicatie gebeurt niet enkel naar het grote publiek, maar moet ook eerst naar de medewerkers toe gebeuren: "Er is niets zo vervelend als dat uw mensen informatie over hun eigen bedrijf moeten lezen uit de krant of in de pers" (Participant 17). Omgekeerd is het ook zo dat wat intern wordt gecommuniceerd, snel door externe bronnen kan worden opgepikt: "Alles wat intern is, is direct extern. Dat heeft te maken met maatschappij, dat heeft te maken voor mij ook met social media", aldus participant 17. Wat in veel interviews werd aangehaald, is dat het daarom belangrijk is om intern en extern consistente boodschappen te verspreiden. Het is belangrijk dat medewer-

kers hetzelfde verhaal dragen als de organisatie, want volgens participant 20 zijn dat de “belangrijkste ambassadeurs”. Anderzijds kan de geloofwaardigheid van de organisatie worden aangetast, wanneer een journalist bijvoorbeeld een ander verhaal te horen krijgt van een medewerker:

Waar ik erg op gewaakt heb, dat is op de consistentie tussen de boodschappen die je intern en extern geeft. [...] Je weet sowieso dat de pers op zoek gaat naar verhalen intern, die misschien wel afwijken naar het verhaal die je aan de buitenwereld zegt en dan ben je je geloofwaardigheid kwijt. (Participant 1)

Een tweede aspect dat CEO's belangrijk achten, is dat er enkel feiten gecommuniceerd worden tijdens een crisis en liefst zo snel mogelijk. Informatie die naar buiten wordt gebracht moet telkens geverifieerd zijn volgens participant 19: “Je communiceert alleen maar op basis van echte feiten en je maakt geen enkele veronderstelling”. Als er in het begin van de crisis nog niet veel geweten is, dient dit ook gecommuniceerd te worden want “het is belangrijker om te communiceren dan de inhoud van wat je communiceert”, vertelt participant 17. Als een bedrijf wacht op meer informatie vooraleer die communiceert, zou dat resulteren in meer schade.

Tot slot werd er meermaals besproken wie moet optreden als woordvoerder. Tijdens een crisis zal dat in veel gevallen de CEO zijn, onder meer omdat de pers het gezicht van het bedrijf wil zien. Wanneer een CEO het woord voert in plaats van een communicatiemedewerker, heeft dat ook meer gewicht, toont het dat de situatie serieus wordt genomen en bewijst het dat bepaalde beslissingen wel degelijk door het management genomen zijn. Vooral bij belangrijkere zaken en grote incidenten zal de CEO naar voren treden als woordvoerder. Dat blijkt onder andere uit volgend antwoord van een CEO op de vraag waarom hij/zij het woord zou voeren tijdens een crisis:

Als het over belangrijke communicatie is, is dat the right thing to do. Ik bedoel, je gaat meer impact hebben op

uw medewerkers als het van de top komt. De buitenwereld gaat u sowieso serieuzer nemen. Je moet er ook geen illusie over maken he. De journalisten [...] willen voornamelijk met de CEO praten, niet met de medewerkers he. It comes with the job. (Participant 10)

Andere CEO's opteren om pas later het woord te nemen, als het echt moet. Zij kiezen hiervoor omdat de communicatieverantwoordelijke nog van standpunt kan veranderen, maar de CEO niet. Het wordt in dat geval gezien als het laatste redmiddel:

Dat is bijna de last resort he. Als je de CEO voor de schijnwerpers brengt, dan heb je geen fall back meer daarna he. Dat is nooit het uitgangspunt in het begin omdat ik denk dat je bij crisiscommunicatie beter zorgt dat je de CEO of directieleden in reserve houdt voor het moment dat het nodig zou zijn. (Participant 20)

Discussie

Hoewel er al heel wat onderzoek is gevoerd naar de impact van crisiscommunicatie op het grote publiek (Arendt et al., 2017; Ma & Zhan, 2016; McDonalds et al., 2010) en de manier waarop communicatieprofessionals crisiscommunicatie voeren (Claeys & Opgenhaffen, 2016; Kim, Avery, & Lariscy, 2009), werd nog weinig of geen aandacht besteed aan degene die de finale beslissingen omtrent crisiscommunicatie neemt. De CEO van een onderneming is niet alleen degene die de finale strategie bepaalt, maar ook degene die verschillende belangen tijdens een crisis tegenover elkaar moet afwegen (Fearn-Banks, 2011). Dit onderzoek trachtte een beter beeld te verkrijgen van hoe CEO's staan tegenover de crisiscommunicatiestrategieën die vanuit onderzoek worden aanbevolen en op welke manier zij beslissingen nemen over crisiscommunicatie.

De meeste CEO's zijn voorbereid op een mogelijke crisis. Veel participanten gaven aan een crisismanagementteam opgesteld te hebben, waarin in de meeste gevallen vertegenwoordigers zaten van verschillende afdelingen, alsook een jurist en een communicatiemedewerker. Dat is een samenstelling die wordt aangeraden in de literatuur (Coombs, 2018; Frandsen & Johansen, 2017). In die gevallen worden de jurist en communicatieverantwoordelijke actief betrokken bij het bepalen van de strategie. Beide partijen mogen hun adviezen geven en de communicatie opgesteld door de communicatiemedewerker wordt vaak nog nagekeken door een jurist. De hoeveelheid van verantwoordelijkheid dat toegeschreven wordt aan die medewerkers, hangt af van bedrijf tot bedrijf, alsook van de situatie. De eindbeslissing ligt wel telkens bij de CEO. Bij enkele andere CEO's bestond het CMT enkel uit het directiecomité, een onfortuinlijke keuze volgens Coombs (2018) en Frandsen en Johansen (2017). De communicatieverantwoordelijke en jurist worden in dat geval pas later betrokken en de beslissingen worden door het directiecomité genomen. Onderzoek wijst uit dat dit resulteert in slechter crisismanagement, aangezien de strategie niet mede bepaald wordt door een communicatie-

medewerker. Zijn/haar taak wordt hier beperkt tot het puur uitvoeren van de communicatie (Lee, Woeste, & Heath, 2007; Marra, 1998). Ten slotte haalden nog enkele CEO's aan versterking in te huren bij een crisis. Externe communicatiebureaus worden vooral geconsulteerd wanneer de crisis te groot wordt voor de organisatie.

Uit onderzoek blijkt dat verantwoordelijkheid voor een crisis expliciet opnemen, de beste manier is voor een organisatie om haar reputatie te beschermen en te herstellen (Lee & Chung, 2012). De bevraagde CEO's gaven aan dat een moeilijke kwestie te vinden omwille van de financiële en juridische consequenties, zoals werd verwacht (Myers, 2015; Scolobig, 2015; Tyler, 1997). Het dilemma tussen transparantie en het juridisch veiligstellen (Fearn-Banks, 2011; Tyler, 1997) werd erkend door de CEO's. De meerderheid van de participanten gaven aan dat ze de verantwoordelijkheid op zouden nemen wanneer de fout duidelijk gemaakt werd door de organisatie. Ze passen dus een *rebuild* strategie toe bij een *preventable* crisis. Die strategie lijkt hier inderdaad gepast om reputatiebescherming te maximaliseren en ook om investeerders tevreden te stellen (Coombs, 2007; Racine et al., 2018). Maar het is ook mogelijk dat het publiek en de investeerders de organisatie als schuldig percipiëren, terwijl de organisatie dit anders aanvoelt of nog intern of juridisch onderzoek afwacht vooraleer schuld te bekennen. In dat geval wordt ook een *rebuild* strategie aangeraden (Coombs, 2007; Racine et al., 2018), maar de bevraagde CEO's zijn niet geneigd die in dat geval toe te passen. Zij zullen eerder proberen de situatie te redden, zonder hierbij de schuld op zich te nemen.

Hoewel expliciet de schuld op zich nemen de beste strategie is om de bedrijfsreputatie te beschermen (Lee & Chung, 2012), lijkt zich verontschuldigen een goed alternatief voor wanneer bedrijven zich juridisch willen veilig stellen (Patel & Reinsch, 2000; Walsh, 2000). Maar ook dat bleek een strategie te zijn die CEO's enkel willen toepassen wanneer hun organisatie duidelijk in fout is. Ze willen zich juridisch beschermen, zoals

kon verwacht worden op basis van de literatuur (Tyler, 1997). Dat terwijl een verontschuldiging niet resulteert in juridische aansprakelijkheid (Patel & Reinsch, 2003; Walsh, 2000). Bedrijfsleiders gaven wel aan dat ze altijd hun best zullen doen om de situatie te herstellen. *Corrective action* (Benoit, 1997b) blijkt de populairste strategie te zijn bij CEO's. Ze vinden dat relevanter en belangrijker dan *mortification*.

De bevroegde CEO's haalden enkele positieve aspecten van *stealing thunder* aan. De voornaamste reden om een crisis proactief naar het grote publiek te communiceren is dat de organisatie op die manier de controle behoudt over wat er wordt gezegd. Ze kan het verhaal sturen, kiest welke aspecten worden benadrukt en welke niet. Dat sluit aan bij de *framing hypothesis* (Williams et al., 1993). Een andere CEO gaf aan dat wanneer een crisis bekend wordt gemaakt door de organisatie zelf, journalisten de indruk zullen hebben dat de situatie niet zo ernstig is. Dat kan verklaard worden door *change of meaning*. Die verklaring oppert dat de pers de crisis mogelijk als minder erg zal voorstellen in de media wanneer de organisatie het nieuws naar buiten brengt (Arpan & Pompper, 2003; Willems et al., 1993). Hoewel de CEO's *stealing thunder* als een goede en ethische strategie zien, blijkt het in de praktijk niet zo vanzelfsprekend om die toe te passen. Zoals Coombs (2014) reeds aangaf, hebben bedrijfsleiders het moeilijk met proactieve communicatie in een crisiscontext. Hoewel ze er zelf de positieve aspecten van aanhalen, konden maar enkele CEO's een voorbeeld geven van een situatie waarbij een organisatie een crisis als eerste bekendmaakte. Daarbovenop was dat enkel het geval wanneer een crisis op korte termijn toch zou uitkomen. CEO's verkiezen eerder een reactieve strategie. Zij zullen zich steeds goed voorbereiden wanneer ze weten dat de kans bestaat dat een crisis uitbreekt. Persberichten worden geschreven en liggen klaar voor het geval dat het slechte nieuws de buitenwereld bereikt. Die strategie wordt boven *stealing thunder* verkozen, onder andere omdat CEO's hopen om sommige kwesties gewoon intern te houden, zoals inter-

views met communicatieverantwoordelijken reeds uitwezen (Claeys en Opgenhaffen, 2016).

Ten slotte kwam bij elk interview de kwestie van wie het woord moet voeren tijdens een crisis aan bod. Sommige CEO's gaven aan van in het begin op te willen treden als woordvoerder, wat de indruk kan geven aan het publiek dat de situatie ernstiger is dan in werkelijkheid. Enkel in heel ernstige situaties lijkt dit een goed idee (Philips, 2003). Anderen willen het woord pas overnemen wanneer de situatie uit de hand loopt, als een laatste redmiddel. In dat geval is dat een verstandige keuze, omdat de CEO als meest geloofwaardige woordvoerder zal gepercipieerd worden (Lucero, Kwang, & Pang, 2009).

Beperkingen en suggesties voor vervolgonderzoek

Het huidige onderzoek kende ook enkele beperkingen die leiden tot suggesties voor vervolgonderzoek.

Aangezien er diepte-interviews werden afgenomen, kan er sprake zijn van een sociale wenselijkheidsbias die de antwoorden van de respondenten heeft beïnvloed. Dat wil zeggen dat respondenten vertekend antwoorden in de richting van wat wordt beschouwd als de maatschappelijke consensus (Roose & Meuleman, 2014). De sociale wenselijkheidsbias is zo veel mogelijk ingeperkt door de anonimiteit van de CEO te verzekeren met een *informed consent*. Crisissen en de afhandeling ervan zijn eerder gevoelige onderwerpen door de mogelijke juridische consequenties die er bij komen kijken evenals het belang van de reputatie van zowel de organisatie als de CEO. Daarom zou sociale wenselijkheid de antwoorden van de respondenten toch nog hebben kunnen beïnvloeden. Een setting waarin de respondent en de onderzoeker elkaar niet ontmoeten en waarbij niemand weet welke CEO's deelnemen aan het onderzoek zou de invloed van sociale wenselijkheid kunnen elimineren. Daarom is het interessant voor vervolgonderzoek om hetzelfde onderwerp te onderzoeken aan de hand van een online survey.

Een tweede kwestie is dat de interpretatie van de data een rol kan gespeeld hebben in de resultaten. De interviews werden door slechts één persoon afgenomen, geanalyseerd en geïnterpreteerd. Om een meer objectieve kijk op de materie te verkrijgen en om de betrouwbaarheid van de codeur na te gaan, zou dezelfde data door een tweede persoon kunnen geanalyseerd worden (Roose & Meuleman, 2014).

Een derde beperking is dat er slechts 22 respondenten, die overigens allemaal de Belgische nationaliteit dragen, hebben

deelgenomen aan de diepte-interviews. Het was nooit het doel van dit kwalitatief onderzoek om de resultaten te veralgemenen, maar eerder om verschillende perspectieven aan bod te laten komen. Er is wel getracht CEO's uit verschillende sectoren te bevragen, om zo toch een algemeen beeld te krijgen over de situatie in België. In de toekomst is het misschien net interessant om een grotere steekproef van CEO's te bevragen uit verschillende landen in een kwantitatief design, zodat de resultaten wel veralgemeend kunnen worden en verschillende culturen kunnen worden vergeleken. De resultaten die in dit onderzoek gevonden zijn, kunnen een aanzet zijn om hypothesen te vormen en een vragenlijst op te stellen.

Een volgende beperking van het huidige onderzoek is dat er slechts twee vrouwelijke CEO's werden bevroegd. Hoewel dat representatief is voor de werkelijkheid, want zeker bij grote organisaties zijn er weinig vrouwelijke CEO's, zou het voor vervolgonderzoek interessant zijn om meer vrouwelijke standpunten aan bod te laten komen.

Ten slotte blijven er door het kwalitatieve design van dit onderzoek nog veel vragen onbeantwoord. De rol van de jurist en de communicatiedienst en het gebruik van bepaalde strategieën zijn afhankelijk van de situatie en het bedrijf. Doordat er met open vragen werd gewerkt en met een kleine steekproef, is het moeilijk om te voorspellen welk scenario zich zal afspelen in een bepaald bedrijf. Ook dat kan in de toekomst specifiek onderzoek worden met een grotere steekproef in een kwantitatief design.

Conclusie

Het huidige onderzoek heeft getracht een kwalitatief beeld te schetsen omtrent de aspecten die de keuzes van CEO's rond crisiscommunicatie beïnvloeden en de rol van de communicatieverantwoordelijke en jurist in die communicatiebepaling.

Er kan worden geconcludeerd dat de eindverantwoordelijkheid voor crisiscommunicatie in handen van de CEO ligt. Juristen en communicatieprofessionals verlenen advies hieromtrent, maar staan meestal niet zij aan zij met het management. Dat is zeker niet het geval bij beursgenoteerde bedrijven in de financiële sector. Volgens Marra (1998) leidt dat tot slechter crisismanagement.

Op vlak van verantwoordelijkheid opnemen en proactieve communicatie liggen de bevindingen van dit onderzoek in lijn met het onderzoek van Claeys en Opgenhaffen (2016). CEO's beseffen bij beide strategieën dat dat hetgeen is wat moet worden gedaan, maar zijn in de praktijk hierover toch eerder terughoudend. De verantwoordelijkheid wordt enkel opgenomen wanneer de fout overduidelijk vaststaat en een reactieve strategie wordt boven een proactieve gekozen. Organisaties zullen altijd persberichten hebben klaarliggen wanneer de kans bestaat dat een crisis bekend raakt.

Over het algemeen lijken CEO's zich bewust te zijn van het belang van de bedrijfsreputatie en goede crisiscommunicatie. Hoewel ze ook beseffen dat aan die communicatie juridische consequenties verbonden zijn, lijken die in de meeste gevallen niet te overheersen.

Literatuurlijst

- Arendt, C., Lafleche, M., & Limperopulos, M.A. (2017). A qualitative meta-analysis of apologia, image repair, and crisis communication: Implications for theory and practice. *Public Relations Review*, 43(3), 517-526. doi:10.1016/j.pubrev.2017.03.005
- Arpan, L.M., & Pompper, D. (2003). Stormy weather: testing “stealing thunder” as a crisis communication strategy to improve communication flow between organizations and journalists. *Public Relations Review*, 29, 291-308. doi:10.1016/S0363-8111(03)00043-2
- Arpan, L.M., & Roskos-Ewoldsen, D.R. (2005). Stealing thunder: Analysis of the effects of proactive disclosure of crisis information. *Public Relations Review*, 31(3), 425-433. doi:10.1016/j.pubrev.2005.05.003
- Beldad, A.D., van Laar, E., & Hegner, S.M. (2018). Should the shady steal thunder? The effects of crisis communication timing, pre-crisis reputation valence, and crisis type on post-crisis organizational trust and purchase intention. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 26, 150-163. doi:10.1111/1468-5973.12172
- Benoit, W.L. (1997a). Hugh Grant’s image restoration discourse: An actor apologizes. *Communication Quarterly*, 45(3), 251-267. doi:10.1080/01463379709370064
- Benoit, W.L. (1997b). Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review*, 23(2), 177-186. doi:10.1016/S0363-8111(97)90023-0
- Benoit, W.L., & Drew, S. (1997). Appropriateness and effectiveness of image repair strategies. *Communication Reports*, 10(2), 153-163. doi:10.1080/08934219709367671

- Booth, S.A. (2000). How can organizations prepare for reputational crises. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 8(4), 197-207. doi:10.1111/1468-5973.00140
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. doi:10.1191/1478088706qp063oa
- Brock, T.C., & Brannon, L. (1992). Liberalization of commodity theory. *Basic And Applied Social Psychology*, 13, 135-144. Retrieved from <http://web.b.ebscohost.com.kuleuven.ezproxy.kuleuven.be/ehost/detail/detail?vid=0&sid=0b1e32a1-e4e1-4146-a19f-33c962af5387%40pdc-v-sessmgr03&bdata=JnNpdGU9ZWWhvc3QtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRI#AN=7301538&db=bth>
- Bromley, D.B. (2000). Psychological aspects of corporate identity, image and reputation. *Corporate Reputation Review*, 3(3), 240-252. doi:10.1057/palgrave.crr.1540117
- Bryman, A. (2012). *Social research methods* (4th ed.). Oxford, England: Oxford University Press.
- Chen, Y., Ganesan, S., & Liu, Y. (2009). Does a firm's product-recall strategy affect its financial value? An examination of strategic alternatives during product-harm crises. *Journal of Marketing*, 73, 214-226. Retrieved from https://www.jstor.org/stable/20619070?seq=1#metadat a_info_tab_contents
- Claeys, A.-S., & Cauberghe, V. (2015). The role of favorable pre-crisis reputation in protecting organizations during crises. *Public Relations Review*, 41, 64-71. doi:10.1016/j.pubrev.2014.10.013
- Claeys, A.-S., Cauberghe, V., & Vyncke, P. (2010). Restoring reputations in times of crisis: An experimental study of the Situational Crisis Communication Theory and the moderating effects of locus of control. *Public Relations*

- Review*, 36(3), 256-262.
doi:10.1016/j.pubrev.2010.05.004
- Claeys, A.-S., & Opgenhaffen, M. (2016). Why practitioners do (not) apply crisis communication theory in practice. *Journal of Public Relations Research*, 28(5-6), 232-247.
doi:10.1080/1062726X.2016.1261703
- Coombs, W.T. (1995). Choosing the right words: The development of guidelines for the selection of the “appropriate” crisis response strategies. *Management Communication Quarterly*, 8(4), 447-476.
doi:10.1177/0893318995008004003
- Coombs, W.T. (2006). The protective powers of crisis response strategies: Managing reputational assets during a crisis. *Journal of Promotion Management*, 12(3,4), 241-259. doi:10.1300/J057v12n03_13
- Coombs, W.T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-176.
doi:10.1057/palgrave.crr.1550049
- Coombs, W.T. (2012). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Coombs, W.T. (2014). State of crisis communication: Evidence and the bleeding edge. *Journal of the Institute for Public Relations*, 1, 1-12. Retrieved from <https://instituteforpr.org/wp-content/uploads/CoombsFinalWES.pdf>
- Coombs, W.T. (2018). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Coombs, W.T., & Holladay, S.J. (1996). Communication and attributions in a crisis: An experimental study in crisis communication. *Journal of Public Relations Research*, 8(4), 279-295. doi:10.1207/s1532754xjpr0804_04

- Coombs, W.T., & Holladay, S.J. (2002). Helping crisis managers protect reputational assets: Initial tests of the Situational Crisis Communication Theory. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 165-185. doi:10.1177/089331802237233
- Coombs, W.T., & Holladay, S.J. (2006). Unpacking the halo effect: Reputation and crisis management. *Journal of Communication Management*, 10(2), 123-137. doi:10.1108/13632540610664698
- Dillenschneider, R.L., & Hyde, R.C. (1985). Crisis communications: Planning for the unplanned. *Business Horizons*, 28(1), 35-38. doi:10.1016/0007-6813(85)90035-7
- Dowling, G. (2002). *Creating corporate reputations: Identity, image, and performance*. Oxford, England: Oxford University Press.
- Eagly, A.H., Wood, W., & Chaiken, S. (1978). Causal inferences about communicators and their effect on opinion change. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36(4), 424-435. doi:10.1037/0022-3514.36.4.424
- Fearn-Banks, K. (2011). *Crisis communication: A casebook approach* (4th ed.). New York, NY: Routledge.
- Fennis, B.M., & Stroebe, W. (2013). Softening the blow: Company self-disclosure of negative information lessens damaging effects on consumer judgment and decision making. *Journal of Business Ethics*, 120(1), 109-120. doi:10.1007/s10551-013-1647-9
- Frandsen, F., & Johansen, W. (2017). *Organizational crisis communication*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- González-Herrero, A., & Pratt, C.B. (1996). An integrated symmetrical model for crisis-communications management. *Journal of Public Relations Research*, 8(2), 79-105. doi:10.1207/s1532754xjpr0802_01

- Heath, R.L. (1998). New communication technologies: An issues management point of view. *Public Relations Review*, 24(3), 273-288. doi:10.1016/S0363-8111(99)80140-4
- Kim, S., Avery, E. J., & Lariscy, R. W. (2009). Are crisis communicators practicing what we preach?: An evaluation of crisis response strategy analyzed in public relations research from 1991 to 2009. *Public Relations Review*, 35, 446–448. doi:10.1016/j.pubrev.2009.08.002
- Lee, J., Woeste, J.H., & Heath, R.L. (2007). Getting ready for crises: Strategic excellence. *Public Relations Review*, 33, 334-336. doi:10.1016/j.pubrev.2007.05.014
- Lee, S., & Chung, S. (2012). Corporate apology and crisis communication: The effect of responsibility admittance and sympathetic expression on public's anger relief. *Public Relations Review*, 38(5), 932-934. doi:10.1016/j.pubrev.2012.08.006
- Legg, A.M., & Sweeny, K. (2012). Crisis management. In V. Ramachandran (Ed.), *Encyclopedia of human behavior* (2nd ed.) (pp.618-622). doi:10.1016/B978-0-12-375000-6.00114-2
- Len-Ríos, M.E., & Benoit, W.L. (2004). Gary Condit's image repair strategies: Determined denial and differentiation. *Public Relations Review*, 30, 95-106. doi:10.1016/j.pubrev.2003.11.009
- Lucero, M., Kwang, A.T.T., & Pang, A. (2009). Crisis leadership: When should the CEO step up? *Corporate Communications: An International Journal*, 14(3), 234-248. doi:10.1108/13563280910980032
- Ma, L., & Zhan, M. (2016). Effects of attributed responsibility and response strategies on organizational reputation: A meta-analysis of situational crisis communication theory research, *Journal of Public Relations Research*, 28(2), 102-119. doi:10.1080/1062726X.2016.1166367

- Marra, F.J. (1998). Crisis communication plans: Poor predictors of excellent crisis public relations. *Public Relations Review*, 24(4), 461-474. doi:10.1016/S0363-8111(99)80111-8
- McDonald, L.M., Sparks, B., & Glendon, A.I. (2010). Stakeholder reactions to company crisis communication and causes. *Public Relations Review*, 36, 263-271. doi:10.1016/j.pubrev.2010.04.004
- Myers, C. (2015). Apology, sympathy, and empathy: The legal ramifications of admitting fault in U.S. public relations practice. *Public Relations Review*, 42, 176-183. doi:10.1016/j.pubrev.2015.10.004
- Patel, A., & Reinsch, L. (2003). Companies can apologize: Corporate apologies and legal liability. *Business Communication Quarterly*, 66, 9-25. doi:10.1177/108056990306600103
- Pearson, C.M., & Clair, J.A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management*, 23, 59-76. doi:10.5465/AMR.1998.192960
- Pearson, C.M., Misra, S.K., Clair, J.A., & Mitroff, I.I. (1997). Managing the unthinkable. *Organizational Dynamics*, 26(2), 51-64. doi:10.1016/S0090-2616(97)90005-X
- Philips, B. (2013). The spokesperson you choose speaks volumes. *Public Relations Tactics*, 20(9), 8. Retrieved from <http://web.a.ebscohost.com/kuleuven.ezproxy.kuleuven.be/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=85a07acb-404d-4c9b-96d9-5778e9d6723b%40sdc-v-sessmgr02>
- Racine, M., Wilson, C., & Wynes, M. (2018). The value of apology: How do corporate apologies moderate the stock market reaction to non-financial corporate crisis? *Journal of Business Ethics*, 1-21. doi:10.1007/s10551-018-4037-5
- Roberts, P.W., & Dowling, G.R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic*

- Management Journal*, 23(12), 1077-1093.
doi:10.1002/smj.274
- Roose, H., & Meuleman, B. (2014). *Methodologie van de sociale wetenschappen: Een inleiding*. Gent, Belgium: Academia Press.
- Scolobig, A. (2015). Brief communication: The dark side of risk and crisis communication: legal conflicts and responsibility allocation. *Natural Hazards and Earth System Sciences*, 15(6), 1449-1456.
doi:10.5194/nhess-15-1449-2015
- Sisco, H.F. (2012). Nonprofit in crisis: An examination of the applicability of situational crisis communication theory, *Journal of Public Relations Research*, 24, 1-17.
doi:10.1080/1062726X.2011.582207
- Tokakis, V., Polychroniou, P., & Boustras, G. (2019). Crisis management in public administration: The three phases model for safety incidents. *Safety Science*, 113, 37-43.
doi:10.1016/j.ssci.2018.11.013
- Tyler, L. (1997). Liability means never being able to say you're sorry: Corporate guilt, legal constraints, and defensiveness in corporate communication. *Management Communication Quarterly*, 11, 51-73.
doi:10.1177/0893318997111003
- Uhrich, S., & Flöter, T. (2014). Sponsor response strategies for avoiding negative brand image effects in a sponsorship crisis: The comparative efficacy of apology, denial and no comment. *Marketing: ZFP – Journal of Research and Management*, 36(4), 267-266. Retrieved from https://www-jstor-org.kuleuven.ezproxy.kuleuven.be/stable/26426740?seq=1#metadata_info_tab_contents
- Walsh, S. (2000). The role of an apology in crisis management. *Australian Mining and Petroleum Law Journal*, 19(3), 215-224. Retrieved from <https://heinonline.org/HOL/Page?iname=&public=false>

&collection=journals&handle=hein.journals/ausreen19&
men_hide=false&men_tab=toc&kind=&page=215&t=15
57996420

Wigley, S. (2011). Telling your own bad news: Eliot Spitzer
and a test of the stealing thunder strategy. *Public
Relations Review*, 37(1), 50-56.
doi:10.1016/j.pubrev.2011.01.003

Williams, K., Bourgeois, M., & Croyle, R. (1993). The effects of
stealing thunder in criminal and civil trials. *Law and
Human Behavior*, 17(6), 597-609.
doi:10.1007/BF01044684

Bijlagen

Bijlage 1: Mail naar participanten

Geachte Heer/Mevrouw,

In het kader van mijn masterproef in de communicatiewetenschappen (KU Leuven), werk ik samen met promotor professor An-Sofie Claeys aan onderzoek over crisiscommunicatie en de manier waarop beslissingen daaromtrent in bedrijven worden genomen. Mijn eigen masterproefonderzoek focust zich specifiek op de inzichten en ervaringen met crisiscommunicatie door CEO's van grote Belgische bedrijven. Hiervoor zou een interview met u een grote bijdrage kunnen leveren. Het interview zou een half uur tot een uur duren op een tijdstip en plaats die u kiest. Alles wat u zegt blijft anoniem, dat wordt verzekerd door een informed consent die u voor het gesprek kan ondertekenen. Noch uw naam, noch de naam van uw bedrijf zou dus worden vermeld in het onderzoek. Ik heb de hele maand februari vrijgehouden voor die interviews, dus laat gerust weten welke dag in februari u het beste uitkomt.

De afgelopen jaren kwamen heel wat bedrijven in de pers omwille van de confrontatie met een crisis. Zowel in onderzoek als in de praktijk groeit de interesse in het onderwerp. Eerder werd al onderzocht hoe communicatiemedewerkers crisiscommunicatie in de praktijk toepassen. Beslissingen over crisiscommunicatie worden echter ook bepaald door bedrijfsleiders. Met deze masterproef tracht ik te achterhalen welke strategieën het management prioriteert, welke factoren doorslaggevend zijn bij die keuzes en hoe de dynamiek hierin werkt tussen communicatiemedewerkers, het management en andere afdelingen.

Wanneer mijn masterproef volbracht is, zal ik een duidelijk kader kunnen schetsen over hoe de top van Belgische

bedrijven omgaat met crisiscommunicatie. U zal dat onderzoek nadien kunnen inkijken, zodat u zichzelf kan vergelijken met andere grote bedrijven en u uw crisisstrategieën kan optimaliseren.

Voor verdere vragen of opmerkingen kan u mij altijd bereiken via mail of telefonisch via 04XX XX XX XX.

Alvast bedankt voor uw spoedige antwoord!

Vriendelijke groeten,

Paulien Derden

Masterstudent Communicatiewetenschappen | KU Leuven |
+32 4XX XX XX XX | paulien.derden@student.kuleuven.be

Bijlage 2: Informed consent

Naam interviewer: Paulien Derden

In het kader van een masterproef binnen de master Communicatiewetenschappen aan de KU Leuven wordt momenteel een onderzoek gevoerd naar crisiscommunicatie. Het onderzoek gaat na wat de rol van de CEOs van grote Belgische bedrijven is bij crisiscommunicatie door hun organisatie.

De afgelopen jaren werd zowel in de praktijk als in wetenschappelijk onderzoek heel wat aandacht besteed aan crisiscommunicatie. Eerder werd al onderzocht hoe communicatieverantwoordelijken crisiscommunicatie in de praktijk toepassen. Beslissingen over crisiscommunicatie worden echter ook bepaald door bedrijfsleiders. Dit onderzoek tracht te achterhalen welke strategieën het management prioriteert, welke factoren doorslaggevend zijn bij de keuzes die zij maken en hoe de dynamiek hierin werkt tussen

communicatiemedewerkers, het management en andere afdelingen. De resultaten kunnen een inzicht bieden in de manier waarop CEOs van grote Belgische bedrijven omgaan met crisiscommunicatie.

Het onderzoek zelf bestaat uit een éénmalig interview. Door middel van open vragen peilen we naar uw persoonlijke visie en ervaring. U krijgt de kans om te antwoorden in uw eigen woorden. Het interview zelf beslaat maximum een uur van uw tijd. Om de gegevens goed en juist te kunnen verwerken, wordt het interview opgenomen.

Alle gegevens die in het kader van het onderzoek verzameld worden, worden volstrekt vertrouwelijk behandeld. Uw gegevens worden met andere woorden niet doorgegeven aan derden. Indien het verzamelde materiaal verwerkt wordt in een (academische) publicatie, wordt uw anonimiteit verzekerd (uw naam wordt niet vermeld, eventuele fragmenten uit het interview worden anoniem gepresenteerd).

Deelname aan het interview is volledig vrijwillig. U heeft op elk moment van het interview de mogelijkheid om uw deelname stop te zetten.

Indien u graag meer informatie wenst over het onderzoek, of indien u opmerkingen heeft over het onderzoek, kan u zich in de eerste plaats wenden tot de masterstudent die het onderzoek uitvoert, Paulien Derden, op volgend telefoonnummer: 04XX XX XX XX of via mail: paulien.derden@student.kuleuven.be. Indien u verder vragen heeft hieromtrent kan u zich ook wenden tot de promotor van deze masterproef, prof. dr. An-Sofie Claeys via mail: ansophie.claeys@kuleuven.be

Hierbij geef ik, (naam) mijn toestemming om deel te nemen aan het interview over crisiscommunicatie. Hierbij bevestig ik dat ik voldoende op de

hoogte ben van het doel van het onderzoek en mijn rol daarin, en dat ik volledig vrijwillig deelneem. Ik ga ermee akkoord dat de gegevens die in het kader van dit interview verzameld worden, verder gebruikt mogen worden voor wetenschappelijk onderzoek en eventuele wetenschappelijke publicaties.

Datum:

Handtekening:

Bijlage 3: Topiclijst

Algemene informatie

- Leeftijd?
- Wat gestudeerd?
- Loopbaan voor de huidige functie?
- Hoe lang al huidige functie?
- Hoeveel mensen werken in uw organisatie?

Taakverdeling

- Eigen communicatieafdeling of communicatieverantwoordelijke?
 - o Ja? Toelichting geven (grootte, verantwoordelijkheden)
 - o Nee? Wie dan verantwoordelijk voor communicatie?
- Bekleedt de communicatieverantwoordelijke een management functie?
- Crisismanagementteam?
 - o Ja? Wie maakt er deel van uit? Communicatieverantwoordelijke?
 - o Nee? Waarom niet?
- Welke personen/instanties verantwoordelijk voor de communicatie over een crisis?

- Welke beslissingsmacht heeft de communicatieverantwoordelijke binnen uw organisatie tijdens een crisis?
 - o Communiceren met de pers? Of CEO?
- In welke mate zijn ook juristen betrokken wanneer er gecommuniceerd dient te worden tijdens een crisis?
- Zijn er naast communicatiemedewerkers en juristen nog mensen of afdelingen die standaard sterk betrokken zijn bij de crisiscommunicatie in uw organisatie?
- In welke mate bent u zelf betrokken bij de crisiscommunicatie?
 - o Wat zijn uw verantwoordelijkheden?
 - o Welke beslissingen neemt u?
- Doen/deden jullie in het verleden soms beroep op een extern communicatiebureau om jullie voor te bereiden op een crisis en/of bij te staan bij een crisis?
 - o Waarom wel/niet?
 - o Welke adviezen? Al dan niet gevolgd? Concreet!
 - o Tevreden over die samenwerking?

Communicatie tijdens voorgaande crisissen

- Heeft u tijdens uw huidige aanstelling als CEO bij deze organisatie al crisissen meegemaakt?
 - o Welke waren de interessantste m.b.t. crisiscommunicatie volgens u?
 - o Indien niet, eventueel in het verleden bij andere aanstellingen?
- Welke instanties van binnen en buiten de organisatie waren in het verleden betrokken bij de communicatie over crisissen?
- Wie (welke personen of afdelingen) gaf advies omtrent de crisiscommunicatie in het verleden?
 - o Werd opgevolgd?
- Welk advies van welke afdeling/persoon vond u het belangrijkste in het verleden tijdens een crisis? Aan

- wiens advies hechtte u met andere woorden het meest belang?
- Welke zaken streeft u zelf na bij crisiscommunicatie? Wat zijn voor u als bedrijfsleider prioriteiten of accenten die van doorslaggevend belang zouden moeten zijn bij de crisiscommunicatie in uw organisatie?
 - In welke mate vindt u dat uw organisatie verantwoordelijkheid voor eventuele fouten kan opnemen bij een crisis?
 - o Kan verantwoordelijkheid al in een vroeg stadium worden opgenomen als bijvoorbeeld de pers een schuldvraag stelt, of zou u prefereren dat hier pas uitspraken over worden gedaan wanneer eventuele schuld onomstotelijk is bewezen?
 - o Welke zaken spelen voor u mee wanneer moet worden beslist of er naar de buitenwereld toe excuses worden aangeboden of verantwoordelijkheid wordt opgenomen?
 - o In welke mate heeft uw organisatie in het verleden excuses aangeboden maar ook echt verantwoordelijkheid opgenomen voor een crisis?
 - Wanneer uw organisatie zich er zelf als eerste van bewust wordt dat er iets is fout gegaan dat een crisis vormt of kan teweegbrengen, zou u dan geneigd zijn om dit op eigen initiatief naar buiten te brengen of niet?
 - o Met welke elementen zou u rekening houden om dit te beslissen? Onder welke omstandigheden zou u met andere woorden wel of niet zelf met een crisis naar buiten treden?
 - o Heeft u ooit effectief dergelijke beslissing moeten nemen? Hoe is dit dan verlopen?
 - Een crisis heeft gevolgen voor betrokkenen en reputatie, maar kent ook financiële, materiële en juridische gevolgen. Die zijn uiteraard allemaal

belangrijk en verdienen allemaal aandacht. Maar waar denkt u het eerst aan en waarom?

- Als slachtoffers: Dat is uiteraard een zeer belangrijke, welke gevolgen waren hierna voor u het belangrijkste? Als u kijkt naar voorgaande crisissen.
- Zijn er andere aspecten die het belang hiervoor bemoeilijken? (bvb financiële/juridische die belang voor slachtoffers bemoeilijkt)
 - Bij moeilijk antwoord: concreet vragen naar bepaalde crisis
- Was iedereen in het verleden het eens over die volgorde van belanghebbende factoren? Waarom (niet)?
- Heeft u op vlak van crisiscommunicatie bepaalde lessen getrokken uit voorgaande crisissen?
 - Manier waarop moet worden gecommuniceerd?
 - Wie verantwoordelijk moet zijn voor de crisiscommunicatie binnen uw organisatie?
 - Het belang van crisiscommunicatie?
- Hoe tevreden bent u over het verloop van de crisiscommunicatie binnen uw organisatie in het verleden?
- Wilt u nog iets toevoegen?