

# Van olieramp tot communicatiecrisis

*Hoe BP zelf olie op het vuur gooide*



Merlan van Holten  
Floris van der Beek

# **Van olieramp tot communicatiecrisis**

*Hoe BP zelf olie op het vuur gooide*

Afbeelding voorblad: Floris van der Beek. © 2010

Auteurs: Floris van der Beek & Merlan van Holten

Plaats: Utrecht

Publicatie: 28 januari 2011

Jaar: 2010/2011

School: UniC Utrecht

Begeleider: Koen Assman

Verdiepingsvakken: Management & Organisatie en Maatschappijleer

Alle rechten voorbehouden. © 2011

# Voorwoord

Ten tijde van onze eerste oriëntatie op een onderwerp voor dit profielwerkstuk wilden we graag een onderwerp die aansloot op onze interesses. De interesse van ons beide lag op het gebied van marketing en muziek. Ons eerst onderwerp was daarom: ‘Hoe gebruikt het merk Coca-Cola muziek in haar reclame.’ Na een gesprek met onze begeleider bleek dat dit onderwerp te moeilijk onderzoekbaar was, en dus niet realiseerbaar voor ons profielwerkstuk. De combinatie marketing en muziek hebben we hierom ook achterwegen gelaten. Het leek ons ook erg leuk om een actueel onderwerp te kiezen. Vandaar dat we op de crisiscommunicatie van BP zijn uitgekomen.

Dit werkstuk is geschreven in het kader van management & organisatie en maatschappijleer. De twee onderwerpen worden in eerste instantie los behandeld en worden daarna met elkaar in verband gebracht. Het is dan ook ten zeerste aan te raden om de deelvragen in de gegeven volgorde te lezen. Dit werkstuk is vooral interessant voor lezers die geïnteresseerd zijn in media en haar invloed op bedrijven en hoe een bedrijf omgaat met een crisis.

Er hoort een lijst met definities bij dit document. U vindt deze in bijlage 2.

*Merlan van Holten*  
*Floris van der Beek*

# Inhoudsopgave

<b>Inleiding</b>	<b>Pagina 5</b>
<b>Onderzoeksmethode</b>	<b>Pagina 6</b>
<b>Geschiedenis</b> De geschiedenis van BP De ramp	<b>Pagina 7</b>
<b>Crisismanagement</b> Wat is een crisis? Voorbereiding op een crisis Omgaan met een crisis Deelconclusie	<b>Pagina 10</b>
<b>Verschillen in het crisismanagement</b> Crisisbeleid van BP Deelconclusie	<b>Pagina 15</b>
<b>Verschillen in de media</b> Algemene verschillen Verschillen in de berichtgeving over der olieramp Deelconclusie	<b>Pagina 18</b>
<b>Experts over BP's crisismanagement</b>	<b>Pagina 27</b>
<b>Conclusie</b>	<b>Pagina 32</b>
<b>Reflectie</b>	<b>Pagina 34</b>
<b>Bronnen</b>	<b>Pagina 35</b>
<b>Bijlage 1: Mailwisselingen</b>	<b>Pagina 40</b>
<b>Bijlage 2: Definities</b>	<b>Pagina 45</b>
<b>Bijlage 3: Logboek Merlan van Holten</b>	<b>Pagina 46</b>
<b>Bijlage 4: Logboek Floris van der Beek</b>	<b>Pagina 48</b>

# Inleiding

Wereldnieuws was toen natuurlijk het olielek in de Golf van Mexico, en de fouten die door BP zijn gemaakt. Door dit aan marketing en management te koppelen zijn we na veel dialoog met onze begeleider tot de onderzoeksvraag gekomen: ‘Hoe kon BP de negatieve berichtgeving in West-Europa en de Verenigde Staten voorkomen?’ We hebben bewust voor deze twee regio’s gekozen omdat dit de regio’s zijn met de invloedrijkste media, en deze regio’s tevens het decor zijn van de ramp. De Verenigde Staten omdat de ramp zich daar fysiek afspeelde, en West-Europa omdat het bedrijf BP afkomstig is uit Groot Brittannië en een groot marktaandeel heeft in West-Europa.

Na het opstellen van een hoofdvraag hebben we de vier deelvragen opgesteld.

- Wat is crisismanagement?
- Is er een verschil tussen de Verenigde Staten en West-Europa qua crisismanagement?
- Is er een verschil qua berichtgeving m.b.t. de olieramp in de Golf van Mexico tussen de Verenigde Staten en West-Europa?
- Welke fouten heeft BP volgens experts gemaakt?

Deze deelvragen zullen in het werkstuk in gegeven volgorde behandeld worden, ieder voorzien van een eigen deelconclusie. Vervolgens zullen deze deelconclusies samengevat worden in het antwoord op de vraag: “Hoe had BP moeten reageren op de olieramp om negatieve berichtgeving in de Verenigde Staten en West-Europa voorkomen?”

# Onderzoeksmethode

Onze conclusie baseren wij op zowel onze eigen visie als visies van verschillende experts. Voor een tweetal deelvragen is het noodzakelijk dat we de verschillen tussen twee werelddelen vast stellen. Eerst op het gebied van de berichtgeving over BP, daarnaast over het gevoerde crisisbeleid van BP. Om de verschillen in de berichtgeving tussen West-Europa en de Verenigde Staten vast te stellen hebben we een analyse gemaakt van de berichtgeving en daaruit de belangrijkste, structurele zaken uitgehaald.

Hiernaast halen we theoretische informatie van websites als aanvulling op de voornamelijk opiniërende functie van overig gebruikte bronnen. Voor de visies van derden hebben wij veel gebruik gemaakt van interviews en artikelen die al verschenen zijn.

Om een algeheel beeld van de situatie te krijgen kijken we ook veel naar nieuwsbronnen als CNN en BBC, lezen we ook de algemene artikelen in de Nederlandse kwaliteitskranten als de Volkskrant en het NRC Handelsblad.

Na afloop van het verkrijgen van informatie via de hierboven beschreven manier hebben we een conclusie gevat over de situatie na de olieramp in de Golf van Mexico. We houden de meningen van experts daarbij om te kijken waar wij dezelfde mening hadden. De mails die wij stuurden staan in bijlage 1. Uiteindelijk vatten we een gewogen conclusie waarin we onze eigen meningen en die van de experts verwerken.

In bijlage 3 en 4 vind u onze logboeken, waaruit u een gedetailleerd beeld krijgt van de tijd die we overal aan hebben besteed.

## De geschiedenis van BP

11 oktober 1849 werd William Knox D'Arcy geboren als zoon van een notaris en directe afstammeling van Lord D'Arcy de Knayth, gouverneur van Ierland. D'Arcy ging in Londen naar school, op de toonaangevende jongensschool Het Koninklijk College van Sint Pieter in Westminster, beter bekend als de Westminster School, gevestigd in het centrum van Londen naast de Westminster Abbey. Later verhuisde hij met zijn familie naar Queensland in Australië. Hij verwierf de eerste keer zijn rijkdom door in 1886 125.000 aandelen van de Mount Morgan Gold Mining Company te kopen voor 1 pond per stuk. De aandelen behaalden op hun hoogtepunt 17 keer de nominale waarde, wat ervoor zorgde dat D'Arcy multimiljonair werd.

Maar D'Arcy verloor een groot deel van zijn rijkdom ook weer. In 1892 sloot de Queensland National Bank, en rond 1900 verloor ook de Mount Morgan Gold Mining Company een groot deel van zijn waarde. Een kans om zijn fortunrijke leven voort te zetten ontstond toen Sir Henry Drummond Wolff, toen een voormalig Brits minister in Teheran D'Arcy vroeg om te investeren in het zoeken naar olie en Perzië (nu Iran.) In 1905 had D'Arcy een bedrag van 225000 pond geïnvesteerd, en had geen geld meer. Hij besloot zijn toezegging te verkopen aan de Britse Burmah Oil Company. Hij kreeg er 170000 aandelen van het bedrijf en een onkostenvergoeding voor.

Het lukte de Burmah Oil Company wel om olie te vinden in het gebied waarover hun toezegging ging. In 1908 werd het eerste grote commerciële olieveld gevonden, wat toen het grootste bekende veld ter wereld was. Een jaar later, in 1909 werd Anglo-Persian Oil in het leven geroepen om het olieveld te exploiteren. De Britse overheid nam een enorm aandeel in het nieuwe bedrijf. Winston Churchill toen nog minister van marine vond een groot belang in olievelden wel handig, met de oplopende spanningen van toen die uiteindelijk uitmondde in de Eerste Wereldoorlog. Ook Burmah Oil nam een groot aandeel in Anglo-Persian Oil. De eerste voorzitter van de raad van bestuur werd William Knox D'Arcy.<sup>1</sup>

In de jaren '20 en '30 van de vorige eeuw, toen een groot deel van de machines en auto's op de wereld werden aangedreven door olie uit bronnen die door Anglo-Persian Oil werden aangeboord.

---

<sup>1</sup> David Carment (1981). D'Arcy, *William Knox (1849 – 1917)*

De geschiedenis van het nieuwe bedrijf BP houdt nauw verband met de geschiedenis van het huidige Iran. Dit olierijke stuk land dat zich nu de Islamitische Republiek Iran noemt en de brug vormt tussen het Arabisch Schiereiland en de rest van Azië kent dan ook een bijzonder heftige geschiedenis.

Tijdens de 20<sup>e</sup> eeuw werd het land voor een groot deel van de tijd bestuurd door een koning die zich de Sjah liet noemen. In de tijd van de Sjah werd Perzië (toen de juiste benaming voor het land) gesteund door het westen. Olie was een belangrijke reden, maar ook een bondgenoot in het instabiele zuidwesten van Azië was voor de westerse landen erg handig.

In 1931 werd vanwege de economische situatie uit de marketing operations van Shell en BP een joint marketing venture gestart. Shell Mex and BP Ltd. werd in 1975 weer opgeheven, toen BP en Shell hun gezamenlijke activiteiten stopten. Een jaar na de oprichting van de joint venture, in 1932 werd de vergunning voor het exploiteren van het Perzische land opgeheven, om nog een jaar later weer te worden uitgegeven. Er moest dan wel een groter deel van de opbrengst worden afgestaan aan de Perzische Sjah.

Toen Perzië in 1936 Iran werd, werd de Anglo-Perzian Oil Company de Anglo-Iranian Oil Company (of AIOC.) Tijdens de Tweede Wereldoorlog kon BP doorgaan met het produceren van olie. Tot de Islamitische Revolutie kon het bedrijf bijna onophoudelijk doorgaan met het winnen van olie. Een kleine pauze die het bedrijf gedwongen werd te nemen was tijdens de nationalisering van olie in Iran van 1951 tot het terugroepen van de Sjah in 1953. Een jaar later, in 1954, veranderde AIOC haar naam naar British Petroleum.

De olievelden van BP in Iran werden tijdens de Islamitische Revolutie zonder vergoeding genationaliseerd. Het verlies dat BP daaraan leed werd opgevuld door grote investeringen die eerder al gedaan werden in gebieden buiten Iran. Tegenwoordig is Alaska het belangrijkste oliewingebied voor BP.

In 1998 fuseerde BP met de American Oil Company (Amoco) waardoor de naam veranderde in BP Amoco, maar een jaar later veranderde het concern haar naam weer in BP, wat vanaf dan staat voor BP Amoco.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Ishaan Tharoor (2010). *A Brief History of BP*

## De ramp

Op 20 April 2010 ontstond er een explosie op het Deepwater-Horizon platform tijdens een blow-out. Dit platform was door oliemaatschappij BP geleased van het bedrijf Transocean. Hierbij zijn 17 gewonden en elf doden gevallen. Toen het platform tijdens de bluspogingen zonk ontstond er een lek, en stroomden miljoenen liters olie de oceaan in.

Het aantal liters olie dat lekte werd steeds groter. In het begin was dit ongeveer 800.000 liter per dag, maar naar verloop van tijd stroomden er miljoenen liters per dag de zee in. Volgens BP ging het hier om een maximale hoeveelheid van 6.4 miljoen liter per dag, maar schattingen van andere onderzoekers lopen uit tot ruim 16 miljoen liter. In totaal waren er drie lekken die gedicht moeten worden. Op 5 mei werd het eerste en het kleinste lek gedicht, en twee weken later werd er een leiding geplaatst die een deel van de lekkende olie kon opvangen.

Vijf weken na de explosie werd geprobeerd om de overige twee lekken te dichten. Deze poging mislukte echter waarna BP kort hierop een trechter op de lekken plaatsten om de stroom van olie op te vangen, of te verbranden op het zeeoppervlak. Op 19 september is BP er definitief in geslaagd de lekken te dichten. In totaal is er voor het repareren van het lek 9,5 miljard dollar uitgegeven.

Deze ramp heeft voor de kustregio's in de directe omgeving van het platform Deepwater Horizon gevolgen gehad. Op de stranden spoelden bijna onafgebroken besmeurde vissen aan, en ook veel vogels waren bedekt met olie. Maar de ramp heeft niet alleen impact gehad op het milieu. De aandelenkoers van het bedrijf BP is gedaald tot de laagste stand in ruim 14 jaar, en er vallen steeds meer brieven van advocaten op de mat voor schadeclaims. Er wordt door iedereen gesproken van de grootste ramp van het decennium, of zelfs van de eeuw.

# Crisismanagement

De kern van crisismanagement is het voorkomen of onder controle krijgen van een crisis. In het bedrijfsleven hebben de ontstane crises vaak een financiële geaardheid. Wat echter de crisis bij BP met betrekking tot de ramp in de Golf van Mexico zo interessant maakt is dat deze crisis zijn aard niet kent in financiële problemen, BP was de laatste jaren immers een kerngezond bedrijf.

Om te kunnen benoemen wat het bedrijf BP fout heeft gedaan op het gebied van crisismanagement is het belangrijk om te weten hoe crisismanagement in elkaar steekt. Zijn er standaardprocedures? Valt er überhaupt wel iets voor te bereiden op een crisis? Deze vragen beantwoorden wij in dit hoofdstuk en wij zullen onze bevindingen over crisismanagement koppelen aan het beleid van BP.

## Wat is een crisis?

Het grootste kenmerk van een crisis is dat de betreffende situatie niet meteen onder controle gekregen kan worden omdat een crisis altijd onverwacht voorkomt. Om een crisis te bedwingen is een goed improvisatievermogen vereist, omdat iedere crisis anders is. Een crisis heeft vaak ingrijpende gevolgen voor het imago, of sterker nog, het voortbestaan van een organisatie. Een van de grootste problemen vlak na het ontstaan van een crisis is het gebrek aan volledige informatie. Vaak zijn er nog veel onduidelijkheden over de huidige omstandigheden ten opzichte van de crisis: Zijn er slachtoffers gevallen? Wat is de huidige status van de crisis? Wat is de geleden financiële en/of imago schade? Dit zijn vragen die zowel de media als het bedrijf zelf bezighouden. Een crisis kan door meerdere factoren veroorzaakt worden:

### Menselijke factor

Het eerste waardoor een crisis veroorzaakt kan worden is een menselijke fout. Hiermee wordt bijvoorbeeld bedoeld: gebrekkige vaardigheden, onjuiste diagnoses of de onjuiste opvolging van richtlijnen. Met menselijke fouten bedoeld men vaak de technische kant van de verrichte handelingen van een mens.

### Organisatorische factor

Andere oorzaken die aan de basis kan staan van het ontstaan zijn organisatorische, ofwel bestuurlijke fouten. Vaak duiden deze fouten op financiële misstappen die het bestuur van een organisatie heeft begaan. Risicovolle deelnemingen, een groot saldo van vreemde activa of het onzorgvuldig en niet doelgericht omgaan met het bedrijfsbudget. Een bestuursfout hoeft echter niet altijd van financiële aard te zijn. Slecht personeelsbeleid en onduidelijke procedures en richtlijnen kunnen ook de oorzaak zijn van een crisis.

### Externe factor

Een crisis kan ook veroorzaakt worden door externe factoren die van invloed zijn op het functioneren van een organisatie, of een bepaald onderdeel hiervan. Dit kan bijvoorbeeld een natuurramp zijn, politieke en economische problemen. De crises die ontstaan door het toedoen van externe factoren zijn vaak het onverwachtst, en het moeilijkst om tegen op te treden.

Wanneer men spreekt over crisismanagement is dit vaak gericht op de financiële tak van een bedrijf. Denk bijvoorbeeld aan de verscheidene Nederlandse banken zoals ABN AMRO en DSB die enorme tekorten hadden in hun begroting die in voorgaande jaren in een financiële crisis terecht zijn gekomen. BP bevindt zich momenteel voornamelijk in een imagocrisis. In een imagocrisis zijn de financiën van een bedrijf niet het probleem, maar de beeldvorming van een bedrijf in het opzicht van de consument, en andere bedrijven. In het vervolg van dit hoofdstuk gaan we het voornamelijk hebben over de imagocrisis.

## Voorbereiding op een crisis

Een crisis komt vaak onverwacht. Juist daarom is het belangrijk om als bedrijf altijd voorbereid te zijn op het ergste. Hier volgen de aspecten die belangrijk zijn om zo goed voorbereid mogelijk te zijn op een crisis.

### Schets rampscenario's

Voor een bedrijf is het te belangrijk om vast te stellen uit welke hoek een crisis kan ontstaan. Voor bijvoorbeeld een autofabrikant een van de voornaamste oorzaken van een crisis een productiefout in een van hun fabrieken, voor een bank kan dit weer het instorten van de beurs zijn.

Dit zijn echter voor de hand liggende oorzaken voor een crisis, waar een bedrijf uiteraard ook op voorbereid moet zijn. Maar de ergste crises komen vaak uit een onverwachte hoek. Denk als bedrijf verder dan de voor de hand liggende oorzaken van een eventuele crisis. Zoals al gezegd, een crisis komt altijd uit onverwachte hoek.

### Het crisisteam

Iedereen moet ter voorbereiding op een crisis de beschikking hebben over een crisisteam. In het 'normale' bedrijfsleven draait het in een team van werknemers om kwaliteiten. Iedereen in het team moet over verschillende kwaliteiten beschikken, om elkaar zo aan te vullen. De organisatiestructuur van een crisisteam lijkt erg veel op dat van een normale organisatie. Denk bij kwaliteiten voor een crisisteam bijvoorbeeld aan: communicatie deskundigen, financieel deskundigen, of technisch onderlegde experts.

Personen die deel uitmaken van het crisisteam van een bedrijf verrichten vaak uiteraard ook nog andere activiteiten voor het betreffende bedrijf. Echter, sommige benodigde functies of kwaliteiten binnen een crisisteam zijn zo specifiek dat er vaak gebruik wordt gemaakt van freelance werknemers. Deze freelance werknemers hebben hun kwaliteiten vaak extra scherp toegespitst op crisismanagement en worden voor een bepaalde periode ingehuurd door bedrijven die in een crisis verkeren.

## Omgaan met een crisis

Zoals al eerder te lezen was, is het in tijde van een crisis noodzakelijk om snel te denken en handelen. Iedere handeling moet uiteraard goed overdacht zijn, want iedere fout kan ingrijpende gevolgen hebben.

### Vergaren van informatie

Een fout die veel bedrijven maken in tijde van crisis is dat ze te snel hun conclusies trekken. Dit wordt veroorzaakt doordat er te gehaast wordt gehandeld, waardoor de informatie met betrekking tot de crisis onvolledig is. Om deze reden moeten bedrijven pas hun conclusies trekken wanneer de informatie die ze hebben volledig is en er geen kans bestaat dat deze onwaarheden bevat.

### Erkenning van problemen en fouten

Het tweede wat een organisatie moet in tijde van crisis, vooral richting de media, is het erkennen van de problemen. Het heeft geen zin om een probleem te verdoezelen omdat het toch wel boven water komt, zij het niet op korte termijn, is het wel op lange termijn. Ook moeten fouten vanuit de organisatie toegegeven worden omdat het ontkennen van schuld, dan wel de schuld op een andere partij afschuiven door de media direct wordt veroordeeld. Dit heeft een negatief effect op het imago van het bedrijf, dat wat een bedrijf juist probeerde te voorkomen.

Het toegeven van fouten kan ook betrekking hebben op beslissingen die een bedrijf heeft genomen om de crisis de kop in te drukken. Wanneer blijkt dat een maatregel geen of te weinig effect heeft gehad op de situatie dient dit ook erkend te worden om vervolgens met een alternatief te komen.

### Interne & externe communicatie

Veel grote organisaties hebben verschillende afdelingen, met voor al die afdelingen eigen woordvoerders. In tijde van crisis is interne communicatie ontzettend belangrijk. Wanneer er intern slecht wordt gecommuniceerd kan het voorkomen dat de informatie niet onder alle afdelingen verspreid wordt. Helemaal rampzalige gevolgen kan dit hebben wanneer deze communicatiefout zich uit in de media. Wanneer er vanuit een afdeling van een organisatie maatregel X wordt toegezegd, en door bijvoorbeeld de CEO maatregel Y ontstaat er zowel intern als extern onduidelijkheid over de maatregelen. Tevens is het belangrijk om de media op de hoogte te houden van de huidige ontwikkeling met betrekking tot de oplossing van problemen zodat de media niet gaat speculeren en er onwaarheden worden verspreid.

## Deelconclusie

De grootste fout die BP heeft gemaakt op het gebied van crisismanagement is dat het bedrijf de problemen eerst ontkende. In eerste instantie suggereerde BP zelfs dat er helemaal geen olie lekte uit het Deepwater Horizon Platform en toen ze eenmaal erkende dat er wel degelijk olie lekte, bagatelliseerde BP de gevolgen voor het milieu van dit lek, terwijl onderzoek het tegenoverstelde beweerde. Maar deed BP dan helemaal niets goed? Als we de media en alle onderzoekscommissies moeten geloven is het antwoord hierop nee. Toen BP trachtte het lek te dichten werd er door BP CEO Tony Hayward iedere dag een persconferentie op locatie gegeven om de wereld op de hoogte te houden van de recente ontwikkelingen bij het dichten van het olielek. De recente ontwikkelingen waren ook te volgen via de social media waar BP ook een twitteraccount en Facebook pagina continu bijwerkte.

Vanuit diezelfde social media heeft BP echter ook de wind van voren gekregen. Door middel van een fake twitteraccount werden er ironische berichten getweet met betrekking tot BP zoals “Het slechte nieuws: we worden aangeklaagd door de Amerikaanse overheid, het goede nieuws: het gaat om dollars, niet om ponden.” Duidelijk was natuurlijk voor iedereen dat dit niet het echte twitteraccount van BP was. Maar de karikatuur die op Twitter, Facebook en Youtube werd geschetst van BP heeft geen positieve invloed gehad. Over het verschil in crisismanagement in West-Europa en de VS is in het volgende hoofdstuk te lezen.

# Verschillen in het crisismanagement

In het vorige hoofdstuk was te lezen wat crisismanagement is, en hoe het wordt toegepast. In de conclusie werd er op het gebied van crisismanagement al gerefereerd aan BP. Dit hoofdstuk gaat over het gevoerde crisisbeleid van BP in de Verenigde Staten en West-Europa. We zullen eerst een beeld proberen te schetsen van het gevoerde beleid in de Verenigde Staten en West-Europa.

## Crisisbeleid van BP

BP heeft in de Verenigde Staten een aantal acties ondernomen om de schade die het bedrijf oploopt in toom te kunnen houden. Er is echter veel kritiek geuit vanuit de media en andere outsiders op het gevoerde beleid van BP. Zoals al eerder gezegd heeft BP USA een website opgericht over de olieramp in de Golf van Mexico. Op deze website waren live persconferenties te volgen die voormalig BP CEO Tony Hayward gaf. Deze persconferentie was eigenlijk gericht op de hele westelijke wereldbevolking en pers. Een persconferentie kan een grote bijdrage leveren aan het imago van een bedrijf. Wanneer een persconferentie goed uitgevoerd wordt. Hoofdpijn hierin is weer openheid van zaken.

BP heeft eigenlijk een valse start gemaakt op het gebied van crisismanagement door meteen de gevolgen van de ramp te onderschatten en te bagatelliseren. Dit heeft zowel een effect gehad op de beeldvorming in de Verenigde Staten en West-Europa. Deze misstap op het gebied van crisismanagement is voornamelijk te wijten aan Tony Hayward, nu voormalig CEO van BP. Door onhandige uitspraken van de voormalig CEO werd het management van BP door niet meer serieus genomen.

BP heeft door haar houding ten opzichte van het olielek ook geen goede indruk gemaakt op de Amerikaanse overheid. Door sommige media wordt zelfs bevestigd dat president Obama een campagne tegen BP is begonnen. Buiten de particuliere schuldeisers heeft BP nu ook een conflict met de overheid. De Amerikaanse overheid kan erg veel invloed uitoefenen op consumenten en andere bedrijven waardoor BP als bedrijf in een kwaad daglicht komt te staan. Het grootste verwijt dat de Amerikaanse overheid BP maakt is dat BP nalatig zou zijn geweest bij zowel het voorkomen, als het bestrijden van het olielek.<sup>3</sup>

Dat BP in een kwaad daglicht is komen te staan na deze ramp komt voor velen onverwachts. De technische en milieuschade is één ding, maar BP stond bij veel mensen bekend als erg betrokken bij grote milieurampen elders in de wereld.<sup>4</sup>

Na vele bronnen te hebben geraadpleegd zijn we geen verschillen tegengekomen op het gebied van crisismanagement van BP, en het eventuele verschil in de aangegeven twee regio's. Dit hebben wij geconcludeerd doordat er in geen van de gebruikte bronnen duidelijk werd gerefereerd naar de Verenigde Staten of West-Europa.

---

<sup>3</sup> Financieel Dagblad (2010). *Overheid VS start rechtszaak over nalatigheid bij BP*

<sup>4</sup> Financieel Dagblad (2010). *Overheid VS start rechtszaak over nalatigheid bij BP*

## Deelconclusie

Zoals er al gezegd is: Er is geen verschil in crisisbeleid bij BP in de Verenigde Staten en West-Europa. Doordat BP zelf niet reageerde op onze vragen waren we aangewezen op secundaire bronnen. Het verbaast ons dat er, gebaseerd op de beschikbare informatie, geen verschil in crisisbeleid is tussen deze twee regio's omdat zowel de berichtgeving van de media in deze twee regio's erg verschilt. Over dit onderwerp zal in de volgende paragraaf een uitgebreide toelichting gegeven worden.

In het hoofdstuk Experts over BP's crisismanagement vertellen verschillende experts op het gebied van crisis- en bedrijfscommunicatie en crisismanagement over hun visie op de manier waarop BP dit aanpakte.

## Verschillen in de media

Door een ver gevorderde globalisering kost het minder dan een tiende van een seconde voordat nieuws en opinie zich van West-Europa naar de VS verspreid, en andersom. Toch kennen we een wereld van verschil tussen media uit de VS en collega's in West-Europa. Vooral het verschil tussen audiovisuele media is als een verschil tussen dag en nacht.

Vorig jaar, voorafgaand aan de congresverkiezingen in de Verenigde Staten werd de 'Rally to Restore Sanity' gehouden door televisiekomiek John Steward. Vele duizenden Amerikanen kwamen naar de National Mall in Washington om de politiek maar vooral ook de Amerikaanse media op te roepen de redelijkheid te behouden. De Amerikanen staan erom bekend dat ze bijvoorbeeld tijdens verkiezingscampagnes een felle en persoonlijke strijd voeren. In dit hoofdstuk bekijken we de verschillen tussen de schrijvende en audiovisuele media in de Verenigde Staten en West-Europa. We maken daarbij onderscheid tussen de media in het algemeen en de berichtgeving over de olieramp met het boorplatform Deepwater-Horizon in de Golf van Mexico.

## Algemene verschillen

Geld lijkt het sleutelwoord te zijn als we naar de verschillen kijken. In de Verenigde Staten geeft de federale overheid nauwelijks geld uit aan media. Er is wel een publiek televisiestation, Public Broadcasting Service, maar die zijn voor hun financiën bijna geheel afhankelijk van giften van particulieren en het bedrijfsleven. De rest van de grote Amerikaanse nieuwszenders en televisienieuwsbrengrers zijn commercieel. Zo is ABC van Disney en is NBC Universal (het moederbedrijf van NBC) voor 49% van General Electric.<sup>5</sup> En dat kan vreemde situaties opleveren als het gaat over de berichtgeving inzake oorlogen waaraan de Verenigde Staten in meerdere gevallen deelnemen. General Electric is namelijk een belangrijke leverancier van militaire apparatuur. Dat bedrijf vaart wel bij aanhoudende Amerikaanse deelname aan oorlogen. De vraag is natuurlijk of dit de onafhankelijkheid van de media beïnvloed.

Een volgend verschil is het wegblijven van langere documentaires of documentaireseries. In de Verenigde Staten blijft nieuws vaak oppervlakkig. In West-Europa kijken vooral de publieke televisiestations maar ook de commerciële veel dieper in het nieuws. We kennen bijvoorbeeld programma's als Zembla en Tegenlicht in Nederland, die wekelijks worden uitgezonden. Ook hier is de oplossing weer geld. Men kan meer geld verdienen met het uitzenden van spektakel tijdens de primetime uren, dan met verdieping en verbreding. Daarnaast verliest men reclame-inkomsten als niet wordt uitgezonden wat vooraf is afgesproken met de adverteerder.

De taak van de media wordt aan beide kanten van de Atlantische Oceaan anders gezien. In de meeste Europese landen is men ervan overtuigd dat een vrije mediasector de democratie ondersteunt en daarom financieel in die functie moet worden ondersteund door de centrale, regionale of lokale overheid. De Britse premier Blair heeft zich tijdens een discussie over de publieke omroep van het Verenigd Koninkrijk, de BBC flink hard gemaakt voor de publieke omroep. Dat terwijl diezelfde BBC vlak daarvoor nog gehakt maakte van het beleid van Blairs regering. In tegenstelling tot die Europese insteek wordt den de Amerikaanse collega's vaak als blok aan het been van de macht gezien en vindt men het het geld niet waard om periodiek te investeren in de media en de objectieve berichtgeving.

Aan de basis van alle verschillen ligt misschien wel een principe dat diep in de culturen van de beide machtige delen van de wereld is geworteld. We doelen op het vertrouwen, het vertrouwen in de macht en de media. De Verenigde Staten zijn ontstaan tijdens een bloedige burgeroorlog. De burgers moesten het heft in eigen hand nemen omdat de hogere macht van toen (de Engelsen) een bewind voerden van oplopende belastingen en de rechten van de Amerikanen steeds verminderden.

---

<sup>5</sup> Wikipedia (z.d.). *NBC Universal*

Het vertrouwen in de macht van de Amerikanen is laag. Het is onder andere daarom dat het in de Amerikaanse politiek zo makkelijk is een ruk naar links of een ruk naar rechts tot stand te brengen en daarnaast dat het hele politieke proces zich in de Verenigde Staten een stuk rechtser afspeelt. In West-Europa is het principiële vertrouwen (incidenten daargelaten) in de overheden groter of groot. Dat verschil zie je ook terug in de media. De media in West-Europa gaan ervan uit dat de verklaringen van een overheid juist zijn, tenzij er reden voor is om aan te nemen dat dit niet het geval is. In de Verenigde Staten werkt dat anders. Je zag dat bijvoorbeeld tijdens de berichtgeving over de vrijgave van tienduizenden berichten die verstuurd zijn van Amerikaanse ambassades naar het ministerie van buitenlandse zaken in Washington. Vaak was en is dit groter nieuws in West-Europa dan in de Verenigde Staten, terwijl het nieuws voor beide gebieden net zo belangrijk zou moeten zijn. Dit is te linken aan het vertrouwen dat de media en de bevolking hebben in de overheid.

## Verschillen in berichtgeving over de olieramp

Zoals we al eerder schreven vergelijken we de media van de Verenigde Staten niet alleen in het algemeen met die van West-Europa, maar doen we dat ook specifiek met betrekking tot de berichtgeving over de olieramp in de Golf van Mexico waarbij een boorplatform dat BP gebruikte ontplofte en instortte.

### De Verenigde Staten

Eerst kijken we naar media in de Verenigde Staten. Die Amerikaanse media, wij focussen op dagbladen en televisiestations omdat daarmee de trend goed weergegeven kan worden, zijn sterk verdeeld zoals we dat ook zien in politiek Amerika. Je hebt bijvoorbeeld het zeer conservatieve Fox News aan de ene kant en het gematigde, grote CNN aan de andere kant.

Per medium zullen we kort beschrijven wat de teneur was tijdens de berichtgeving over de olieramp in de Golf van Mexico om daarna met een algemeen oordeel te komen. Daarin nemen we de nieuwsberichten mee die niet direct de actualiteit beschrijven, maar wel de achtergronden, de exclusieve content gepubliceerd door het betreffende medium, interviews enzovoorts.

### **CNN**

Het grootste nieuwsnetwerk van de Verenigde Staten, CNN, is vrij kritisch over de olieramp, maar blijft wel professioneel daar waar bijvoorbeeld Fox News een deel van haar professionaliteit kwijt raakt. CNN is ook het enige grote televisie-medium in de Verenigde Staten dat de olieramp geen ‘oil spill’ maar een ‘oil disaster’<sup>6</sup> noemt. Een subtiel verschil dat aangeeft dat CNN heeft gezocht naar een woord dat de ernst van de situatie meer dekt.

In het oog springt dat in ieder artikel wel bijvoorbeeld leden van het Huis van Afgevaardigden aan het woord worden gelaten die zich dan bijzonder negatief over BP uitlaten, maar een tegenstem ontbreekt. Er zijn genoeg invloedrijke mensen binnen BP of andere organisaties die positiever staan tegenover de aanpak van BP, maar hen wordt geen spreekwoord gegund. Dit is aan de een kant natuurlijk begrijpelijk bij een ramp van zo’n grote omvang. Toch zou bij een oprechte berichtgeving beide partijen gehoord moeten worden.

### **Fox News | Sky News**

Fox News Channel onderscheidt zich in de Verenigde Staten over het algemeen door de sterk conservatieve kijk op de realiteit. Altijd al wordt veel kritiek geleverd op de regering van Barack Obama, en tijdens de olieramp in de Golf van Mexico houdt dat aan.

---

<sup>6</sup> CNN (2010). *Gulf Coast Oil Disaster full coverage*

Opnieuw zie je, net als bij CNN dat mensen die positief staan tegenover de aanpak van BP nauwelijks aan het woord worden gelaten.

Allereerst valt op dat Fox News de ramp in haar geheel toeschrijft aan BP: “BP’s catastrofale olielek in de Golf van Mexico.”<sup>7</sup> Opvallend is daarnaast dat het een artikel plaatst over Brad Pitt die oproept de verantwoordelijken, vervolgens verwijzend naar BP de doodstraf te geven.

### **New York Times**

De New York Times staat over het algemeen bekend als belangrijkste kwaliteitskrant van de VS. Het is dan opmerkelijk dat ze zich in hoofdredactioneel commentaar bijzonder negatief uitlaat over BP omdat dat in veel andere, vergelijkbare kwaliteitskranten niet zo sterk wordt uitgehaald: “Aanvankelijk werd BP gezien als een zeer slordig bedrijf, maar latere onderzoeken door een commissie die is ingesteld door de president suggereren dat de hele industrie de veiligheidsvoorschriften heeft genegeerd bij het streven naar een hogere winst.” En in een ander commentaar: “Er zijn natuurlijk veel redenen om BP niet te vertrouwen.”

Verder houdt de krant zich in de nieuwsberichten keurig aan de journalistieke ongeschreven regels. Geen veroordelingen en voor- en tegenstemmen passeren in de artikelen over het algemeen de revue.

### **USA Today**

De grootste krant van de Verenigde Staten en de op één na grootste Engelstalige krant ter wereld heet USA Today en kenmerkt zich door veel afbeeldingen, grafieken en animaties. Daarmee zette ze zich af tegen de veelal afbeeldingloze kranten die tot de oprichting van USA Today de dienst uitmaakten in de Amerikaanse krantenwereld.

De mening van de hoofdredactie van de grootste Amerikaanse krant is opvallend. In verschillende hoofdredactionele commentaren vertelt men dat “men tot twee conclusies kan komen: Het hele incident was de fout van BP en de wateren in de Golf van Mexico zullen nog jaren vervuild blijven, als het geen decennia zullen zijn. Maar geen van beiden blijkt waar te zijn, en dat heeft grote consequentie voor het beleid van het boren naar olie in de toekomst.”<sup>8</sup>

### **Algemeen**

De Amerikanen waren furieus. Kwaad waren ze op BP, maar ook op de regering van president Obama. Die woede zie je terug in de media. Er zijn natuurlijk televisiestations die zich nooit houden aan de ongeschreven wetten der journalistiek, maar zeker bij de olieramp in de Golf van Mexico hebben enkele

---

<sup>7</sup> Associated Press (2010). *Gulf of Mexico oil spill fuels controversy over BP-funded energy research at UC Berkeley*

<sup>8</sup> Editorial Board USA Today (2010). *Our view on oil drilling: seven years to ensure safety?*

Amerikaanse televisiezenders geen onderscheid gemaakt tussen feiten en meningen. Dit is bijvoorbeeld bij Fox News te zien. Daarnaast zijn er ook tegenhangers, die de schuld van BP juist op een zeer correcte manier in twijfel trekken. USA Today is zo'n tegenhanger.

Toch is men in de Verenigde Staten over het algemeen niet te spreken over de probleemaanpak van BP.

### West-Europa

Aan de andere kant van de oceaan vinden we Europa. Het continent van de politieke genuanceerdheid die zich ook in de media laat zien. We focussen voor deze analyse op dagbladen en televisienieuwsbrengrers in het Verenigd Koninkrijk, België, Duitsland en Nederland, in de hoop zo een goed algemeen beeld te kunnen scheppen.

### **BBC**

BBC is de oudste landelijke publieke omroep wereldwijd, en voert inmiddels ook commerciële taken uit buiten het Verenigd Koninkrijk. Een van haar commerciële zenders is BBC World News, de wereldwijd zeer gewaardeerde tegenhanger van 24-uurs nieuwszenders uit de Verenigde Staten. BBC World News is niet te ontvangen in het Verenigd Koninkrijk zelf, daar bestaat wel BBC News.

De BBC lijkt geheel onafhankelijk inzake BP. De omroep geeft veel ruimte aan BP om haar eigen verhaal te verkondigen. Als één van de weinigen vertellen ze herhaaldelijk over de verdediging die BP hanteert. BP wijst er bijvoorbeeld op dat andere bedrijven, zoals de producent van bepaalde preventiekappen ook gefaald hebben. In veel andere (Amerikaanse) media is dat ondenkbaar.<sup>9</sup>

### **Guardian**

De Britse krant Guardian is een links-liberale kwaliteitskrant die onder andere internationaal naam maakte door het publiceren van de verhalen achter de ambtsberichten die via Wikileaks uitlekten. De krant focust op opinie, politiek en de groene economie en heeft een oplage van ongeveer 378.000 kranten in 2005.

De krant is redelijk mild voor het grootste bedrijf van het Verenigd Koninkrijk. "Het is duidelijk dat BP beschamende fouten maakte bij het overzien van het boren in de diepere wateren, maar ook dat de bedrijven waarmee BP werkte het hebben laten afweten bij cruciale werkzaamheden. Dat waren bedrijven als Halliburton en operator Transocean, waarvan de werknemers de brandalarmen

---

<sup>9</sup> George Alagiah (2010). *BP tells its side of the story*

hadden uit gezet omdat die in de nacht valse alarmeringen gaf.”<sup>10</sup> BP is voor de Guardian dus niet de hoofdschuldige.

### **Bild**

Het Duitse dagblad Bild is te vergelijken met de Nederlandse Telegraaf. Een wat rechtserre krant die zich focust op opinie en entertainment. De krant vertegenwoordigt een belangrijk deel van de West-Europese, vaak machthebbende rechtervleugel van de samenleving. De krant is niet te bestempelen als kwaliteitskrant.

De krant bestempelt de toenmalig CEO van BP, Tony Hayward in een opiniërend artikel als ‘Schmutzfink,’<sup>11</sup> wat zoveel wil zeggen als viezerik. Daarnaast laat de krant zich in een ander artikel euforisch uit over de manier waarop wederom Tony Hayward wordt behandeld door het Amerikaanse congres: “De BP-chef werd door het Congres geteerd en gervederd!”<sup>12</sup>

### **De Volkskrant**

De Volkskrant is een Nederlandse kwaliteitskrant die op zondag na dagelijks verschijnt. De krant is onderdeel van het Belgische bedrijf de Persgroep Nederland. Daaronder worden nog een aantal grote Nederlandse kranten gepubliceerd, waaronder het AD, NRC Handelsblad en Trouw. De Volkskrant wordt over het algemeen beschouwd als linkse krant die de Nadruk legt op politiek.

Tweemaal weidde de krant in het hoofdredactioneel commentaar uit over de olieramp in de Golf van Mexico. Eenmaal gaat de krant vooral in op de rol van Obama en zijn regering, de andere keer heeft de krant het over BP zelf. De krant legt een opmerkelijke verbinding. Ze verbindt de gebeurtenissen van 2010 met de catastrofale kernramp in Tsjernobyl in 1986. “De vanzelfsprekendheid waarmee aardolie kan en zal worden gewonnen is terecht even verdwenen.”<sup>13</sup> Daarnaast denkt de krant “dat BP niet goed beseftte met welke risico’s het speelde.”<sup>14</sup> Vooral de link met de kernramp in Tsjernobyl is opmerkelijk en geeft aan dat Nederlanders denken te voelen hoe heftig de situatie was en dat veroordelen.

### **VRT**

De Vlaamse publieke omroep (openbare omroep) verenigt de internetactiviteiten van haar nieuwsuitzendingen op [dredactie.be](http://dredactie.be). Daar vind men onafhankelijk

---

<sup>10</sup> Andrew Clark (2010). *BP’s behavior was shameful. But it wasn’t the only one to blame for the gulf disaster*

<sup>11</sup> Bild (2010). *Der Schmutzfink*

<sup>12</sup> Bild (2010). *BP-Chef vor Kongress geteert und gefedert*

<sup>13</sup> De Volkskrant (2010). *Olieramp*

<sup>14</sup> De Volkskrant (2010). *Olieramp*

nieuws in het Nederlands, uitgezonden en gebracht door de Vlaamse VRT. We bekijken de bijdragen op de Vlaamse televisie die ook op [deredactie.be](http://deredactie.be) te zien zijn. Wat allereerst opvalt is dat de omroep op haar website het volgende kopt: “BP schakelde alarm boorplatform uit.”<sup>15</sup> Of de omroep kiest voor deze kop om te provoceren of omdat ze gewoon iets over het hoofd zien is mij niet beken maar tijdens het publiceren was al bekend dat BP niet voor het brandalarm verantwoordelijk was, maar dat een ander bedrijf, Transocean.

Verder is de nieuwsdienst van VRT vrij objectief, maar dat neemt niet weg dat de organisatie duidelijk een stellingname inneemt waarin ze aanneemt dat BP een schuldige partij is in de kwestie.

### **Algemeen**

West-Europa voelt de druk van de ramp niet. Het is niet de West-Europese voortuin die besmeurd raakte met olie, het zijn ook niet de economische belangen die ernstige schade ondervinden van de gebeurtenissen. Natuurlijk zijn media kritisch, zoals dat hoort. Maar men blijft wel objectief in haar kritiek.

---

<sup>15</sup> VRT Nieuwsdienst (2010). “BP schakelde alarm boorplatform uit ”

## Deelconclusie

Het belangrijkste en opmerkelijkste verschil als het gaat over de berichtgeving over de olieramp in de Golf van Mexico tussen Europese media en die uit de Verenigde Staten is het verschil van uitgangspunt. In de Verenigde Staten, waar het boorplatform explodeerde en de ramp zich uiteindelijk voltrok hebben de media en heeft de publieke opinie een uitgangspunt dat ervan uitgaat dat BP schuldig is aan alles wat er fout gaat, grof geformuleerd. Natuurlijk zijn er een aantal dingen die BP wel goed heeft gedaan, en dat wordt ook wel gebracht door de dagbladen en televisiestations, maar daar gaat men niet vanuit. Men begon dus niet met een onbeschreven blad aan de berichtgeving over de olieramp, maar in feite met een volgeschreven blad waaruit ze na verloop van tijd wel dingen vanaf afstreepten.

In West-Europa werkte het daarentegen andersom. De media, en ook de publieke opinie begon daar met een onbeschreven blad. Langzamerhand kwamen daar natuurlijk aantijgingen op tegen BP, en werd het bedrijf beschuldigd van een reeks fouten. Vooral in het Verenigd Koninkrijk kon men nauwelijks geloven dat de trots van het land, het grootste bedrijf dat ze kennen in deze hachelijke situatie was beland, en zeker niet dat datzelfde bedrijf wel eens de grootste schuldige zou kunnen zijn.

# Experts over BP's crisismanagement

Experts op het gebied van marketing en communicatie zijn er veel. Des te meer omdat deze mensen weten hoe ze zichzelf moeten aanprijzen. Het is dan ook geen verrassing dat er tientallen artikelen te vinden zijn op het internet waarin een zelfbenoemde communicatie-expert het woord voert over de situatie bij BP. Wij maakten een selectie van die interviews en artikelen om daarvan te leren wat de geschoolde experts die zouden moeten weten hoe men een crisis moet managen denken van de manier waarop de communicatiemachine van BP dit aanpakte.

## Terry Heyemer

Terry Heyemer is senior adviseur bij een groot Amerikaans communicatiebureau genaamd Pierpont. Eerder werkte hij voor de Amerikaanse inspectie voor de volksgezondheid, de Occupational Safety and Health Administration (OSHA) en een olieconcern. Op 7 juli 2010 geeft hij zijn kijk op de situatie.

Volgens Terry Heyemer begonnen de problemen niet bij het ontploffen van de booreilanden, maar al jaren eerder. BP zou volgens Heyemer niet goed op de hoogte zijn van de veiligheid van haar boorplatformen. Vervolgens beredeneert hij dat BP nooit een grote fout heeft gemaakt, of een ongeluk heeft moeten bevechten. BP is zelfgenoegzaam geworden en heeft vervolgens geen response plan voor de worst-case scenario's. Dit probleem is niet een probleem van BP, maar van de hele olie-industrie. Volgens Heyemer is geen van de grote oliebedrijven voorbereid op een ramp als deze.

Heyemer vreest niet voor het aanzicht van de olie-industrie. Het imago van de grote olie producerende bedrijven is nooit goed geweest en zal dat ook niet snel worden. De gebeurtenissen van 2010 hebben echter geen grote invloed op dat toch al slechte imago. Het is niet te verwachten dat er snel een einde aan de olie-industrie komt, aldus Heyemer, we hebben een te grote verslaving aan de olieproducten.<sup>16</sup>

## Christopher Beam

Christopher Beam is een columnist en politiek verslaggever voor het Amerikaanse internettijdschrift Slate, waar hij onder andere de rubriek 'Crime' vult. Daarnaast was hij in een vorige functie vaak geziene gast van het radioprogramma *Air America*. 5 mei 2010 schreef hij een artikel in Slate waarin hij de manier waarop BP haar PR-ramp aanpakt beschrijft en becommentarieert.

---

<sup>16</sup> Brittney Cochran (2010). *Communication expert discusses BP's "what if" game*

Allereerst maakt Christopher Beam duidelijk dat hij het zacht gezegd niet handig vindt van BP dat ze de schuld niet op zich nemen, en aan de andere kant toch zeggen verantwoordelijk te zijn voor de olie die weglekt. Een onduidelijke situatie voor het publiek, en voor BP zelf. Een aangehaalde andere expert Timothy Coombs, universitair docent in Illinois vindt dat BP het juridische getouwtrek over de schuld beter achter gesloten deuren kan voeren.

Wat BP wel goed aanpakt is het communiceren via de nieuwe (sociale) media. Op de website van BP ruimte over de ‘disaster response’ van het bedrijf na de olieramp waar bezoekers afbeeldingen en video’s vinden waarin ze een glimp opvangen van de werkelijke werkzaamheden die BP uitvoert. Een goed middel op deze hectische momenten, aldus Christopher Beam. Het gebruik van nieuwe platforms als Twitter en Facebook is niet per definitie goed, maar het helpt wel bij het snel reageren op ontstane berichten in de media. Ook hier scoort BP goed.<sup>17</sup>

### Chris Lehane

Chris Lehane is een bewezen autoriteit op het gebied van crisiscommunicatie. Tijdens het presidentschap van Bill Clinton verzorgde hij, samen met collega Mark Fabiani de crisiscommunicatie tijdens verschillende onderzoeken die naar Clinton en zijn regering werden ingesteld. Het duo werd door Newsweek bestempeld als ‘Masters of Disaster.’ Naast zijn werk voor Clinton werkte Lehane ook voor Al Gore als woordvoerder en is nu politiek consultant.

Volgens Chris Lehane gaat pas echt mis als BP stelselmatig afwijkt van de van tevoren gepresenteerde stappenplannen. Vele malen kondigen de hoge heren van de oliegigant nieuwe stappen aan, maar nooit verloopt de uitvoering daarvan volgens de planning. Iets wat een groot deel van het publiek als ergerlijk beschouwd, zeker als BP ook nog eens ingewikkelde, specialistische taal gebruikt in haar communicatie.

Om meer vertrouwen te verkrijgen bij het publiek had BP eigenlijk externe experts moeten aanstellen om leiding te geven aan het team dat de afhandeling van de olieramp. Dat is het belangrijkste advies van Lehane aan de leiding van BP. Toch zijn er niet alleen dingen die BP fout heeft gedaan. Het vrijgeven van de videofeed van de lekkende bron vind Lehane een hele goede stap. Het publiek ziet het, snapt het en kan vervolgens zelf oordelen, iets dat goud betekent in de communicatiebranche.

BP was ook niet de enige die dingen fout deed. Obama heeft ook een grove fout gemaakt, aldus Lehane. Hij zag de ernst van de olieramp pas te laat in en had al vanaf het begin een belangrijke ambtenaar of politieke functionaris op de zaak

---

<sup>17</sup> Christopher Beam (2010). *How BP is handling its P.R. disaster.*

moeten zetten. Deze persoon zou voor het publiek herkenbaar zijn, en dat is precies wat Obama nodig had.<sup>18</sup>

### Rene Henry

Rene Henry is een schrijver die een aantal boeken schreef over crisismanagement. Hij werkte onder andere in Washington voor verschillende diensten op gebied van sport en onroerend goed.

Henry heeft een afwijkende mening. Hij vindt dat BP volgens het boekje heeft gewerkt en er op de werkwijze van het bedrijf eigenlijk weinig valt aan te merken. Natuurlijk zijn er fouten gemaakt, maar tijdens en na een gebeurtenis van deze grootte is foutloos werken onmogelijk. BP treft daarom op het gebied van communicatie, volgens Rene Henry geen blaam.<sup>19</sup>

### Terry Corbell

Terry Corbell startte zijn eigen management en businessportaal The Bizz Coach. Daarvoor werkte hij als zelfstandig consultant, onder andere voor de New York Times. Op zijn website schreef hij hoe BP de fouten had moeten voorkomen.

Het is een oorlog, volgens Corbell. Een oorlog om het milieu te beschermen en de gemeenschappen die direct langs de kust leven economisch te beschermen. Corbell legt de link met eerdere oorlogen. Tijdens de Tweede Wereldoorlog zagen we ook propaganderende foto's met generaal George Patton. Waarom, vraagt Corbell zich af, zien we dit soort foto's nu niet met CEO Tony Hayward.<sup>20</sup>

### Kent Jarrell

Kent Jarrell heeft al veel ervaring op het gebied van crisismanagement. Hij heeft onder meer gewerkt voor Ford tijdens de 'bandencrisis' in 2001/2001, en hij hielp onlangs nog bij de liquidatie van de bank Lehman Brothers. Je kunt dus stellen dat Jarrell ervaring heeft op het gebied van crisismanagement. Hier volgt een samenvatting van een interview met hem, gehouden door The Street.

In de eerste fase van deze crisis moet de interne en externe communicatie goed geregeld moet zijn. Wat er fout is gegaan is dat er van te voren geen crisisplan is gemaakt. Ieder bedrijf moet voorbereid zijn op het ergste, ook al komt het ontzettend onverwacht. Volgens enkele journalisten/reporters leek het wel of er een stel amateurs werkten op de communicatieafdeling van BP aan de manier waarop de communicatie verliep te merken.

---

<sup>18</sup> Josh Harkinson (2010). *Crisis PR Expert: BP Disaster is "Unspinnable"*

<sup>19</sup> David Kinchen (2010). *Crisis Management Expert Says BP Has Done Everything Right, but Still Will Be Blamed for Deepwater Horizon Explosion, Massive Oil Spill*

<sup>20</sup> Terry Corbell (2010). *BP Crisis Management – How to Avoid PR Misfires*

Kleine interne communicatiefouten kunnen BP erg duur komen te staan. Toen er een persconferentie door BP werd gegeven werd er bijvoorbeeld gemeld dat de operatie met betrekking het dichten van het lek nog steeds gaande was, terwijl deze de avond ervoor al gestopt was. Deze fouten doen uiteraard niet goed aan de mediareputatie van BP, terwijl er geprobeerd moet worden BP zo goed mogelijk in de media te presenteren in deze crisis.

Er moet ook gedacht worden aan een lange termijn communicatiestrategie. Het lek dichten was het belangrijkste, maar nadat dit opgelost is komen er waarschijnlijk nog jaren van onderzoeken en rechtszaken naar de ramp. Het is belangrijk dat tijdens deze gebeurtenissen BP zich goed blijft voordoen in de media. In de toekomst moet BP in de media niet altijd geassocieerd worden met deze olieramp. Maar ook andere bedrijven moeten niet denken: BP, dat bedrijf dat verantwoordelijk is voor die enorme olieramp wanneer ze zaken doe met het bedrijf BP.

In 2005 na een grote brand in de Texas City olieraffinaderij waarbij 15 doden vielen heeft BP de crisis goed aangepakt. Ze hebben een nieuwe CEO aangesteld, wat nu ook uiteindelijk gebeurd is na een paar mediablunders van oud BP CEO Tony Hayward, zoals een dagje gaan zeilen met zijn zoon om “even tot rust te komen.” Ook verkondigde hij eerst dat het ging om een “bescheiden lek.” En dat de mensen in de omgeving van de ramp ziek werden door voedselvergiftiging.

Tevens is het belangrijk om de overheid achter je te hebben, iets wat in 2005 wel het geval was. Wanneer een bedrijf in crisis de overheid aan haar zijde heeft. Wat er nu gebeurde is dat president Obama constant kritiek leverde op BP, wat ook weer tot een negatief beeld leid van BP onder vooral het Amerikaanse volk.

De hoofdlijn om deze crisis te boven te komen is dus op lange termijn denken. Na het dichten van het lek zullen er waarschijnlijk nog vele schadeclaims volgen, die de media waarschijnlijk niet onopgemerkt blijven. BP zal hier zeker serieus mee om moeten gaan om verdere imagoschade te voorkomen. Een duidelijk communicatiestrategie vaststellen is het advies van Kent Jarrell aan BP.<sup>21</sup>

### Rode draad

Als we alle bijdragen van de bovengenoemde experts naast elkaar leggen zien we een soort algemene conclusie die iedereen eigenlijk deelt. Je kunt dat zien als de rode draad. Door alle commentaren van wederom de bovengenoemde experts.

---

<sup>21</sup> Jason Nottle (2010). *BP's Crisis Management 'Terrible,' Expert Says*

Transparantie lijkt het belangrijkste. De grote olieconcerns van deze wereld zijn allemaal gesloten over hun belangrijkste onderwerpen. In deze crisistijd is dat niet verstandig, als we de experts mogen geloven. Zeker voor BP, maar ook voor de andere grote bedrijven is het nu belangrijk om volledig open en eerlijk te zijn. Het imago is al verloren en door het vrijgeven van alle mogelijke informatie kan dat alleen maar beter worden, aldus de vele knappe koppen.

De fouten die BP heeft gemaakt op het gebied van crisismanagement en -communicatie hebben vooral betrekking op de puur zakelijke en ingewikkelde communicatie die bovendien vaak om de belangrijke zaken heen draaide. BP hield een tijdje elke dag een persconferentie, maar zonder mededelingen te doen met nieuwswaarde. Daarbovenop komt dat BP niet duidelijk was over of ze de schuld nou wel of niet op zich namen.

Er zijn ook dingen die BP wel goed deed. Het gebruik van sociale media en internet wordt geprezen. Specifiek de videofeed van de lekkende bron is een goed middel geweest. De snelle interventie die plaatsvond via Twitter als er berichten de wereld invlogen was daarnaast ook goed georganiseerd.

# Conclusie

De wereld was in het begin van het vorige jaar getuige van een van de grootste milieurampen die we ooit hebben gekend. Miljoenen liters olie stroomden de kostbare wateren van de Golf van Mexico in toen het boorplatform Deepwater Horizon explodeerde na een zogeheten blow-out en tijdens bluspogingen zonk. BP was operator van het olieveld en voor 65% eigenaar van de lease. Twee andere, kleinere bedrijven hebben de resterende percentages, maar BP is verantwoordelijk voor alle olie die de bron uitstroomt.

Uit ons onderzoek blijkt dat er redelijk grote verschillen zijn tussen de berichtgeving over de olieramp met Deepwater Horizon in de Verenigde Staten en West-Europa. De uitgangspunten in beide werelddelen zijn geheel verschillend. Toch hebben we moeten concluderen dat BP één strategie voor het managen van de crisis heeft, voor West-Europa en de Verenigde Staten. Natuurlijk verschilt de uitvoering op bepaalde punten, maar de van bovenaf opgelegde strategie is hetzelfde, zeker net na de ramp.

In de Verenigde Staten gaf die strategische fout het publiek het gevoel dat ze niet serieus werden genomen. In West-Europa sloeg de strategie beter aan, maar misschien wel te goed. Doordat de crisiscommunicatie voor de West-Europeanen wel aansloeg ontstond het gevoel dat de situatie in de Golf van Mexico wel heel ernstig was, terwijl dat gevoel eerder nog niet aanwezig was. Er bestaat dus een hypothese dat BP in West-Europa zelf heeft bijgedragen aan de onrust onder het publiek.

Het ging pas echt goed mis met het imago van BP toen, naast de onhandige strategieën ook andere factoren tegenwerkten. De CEO verscheen een aantal keer zeer onhandig in de media. Tegelijkertijd werd hij samen met een aantal andere belangrijke BP leidinggevenden op het matje geroepen in het Witte Huis in Washington. President Barack Obama had geen goed woord over voor de situatie, maar ook niet voor BP.

In totaal was dit de reden dat het in de Verenigde Staten helemaal fout liep met de crisismanagement van BP. Tegelijkertijd lukte het in West-Europa niet echt om de harten van de burgers te raken. Versterkt door de komkommertijd. Tijdens die veelal nieuws- en kijkersloze tijd op de televisies was de ramp op haar hoogtepunt.

Er waren ook een aantal elementen die wel goed verliepen. Daaronder de inzet van social media waardoor BP snel kon reageren op nieuwe wendingen, en bovendien

een soort goodwill creëerde bij de gebruikers van bijvoorbeeld Twitter. Daarnaast gaf BP de live videofeed vrij, waardoor mensen zelf konden zien hoe de olie uit de bron ontsnapte en wat er precies gebeurde.

Onze hoofdvraag vraagt niet alleen naar wat er mis ging bij BP, maar ook wat ze in het vervolg beter kunnen doen.

1. Uitgaand van de aanwezigheid van verschillende uitgewerkte worst case scenario's waarin wordt uitgelegd wat het ergste is wat mis kan gaan bij ieder boorplatform, is het raadzaam daarbij een gedetailleerd en concreet communicatiestappenplan aan toe te voegen. Die stappenplannen dienen regionaal toegespitst te worden.

Het plan moet uitvoerig en vaak worden doorgesproken, up to date gebracht worden en een aantal keer worden geoefend. In een situatie zoals BP in 2010 meegemaakt heeft gaat gemakkelijk veel fout. Daarnaast verandert de wereld dagelijks, en zo ook de communicatiewereld. Het is dus, zoals beschreven, belangrijk dat de plannen vaak worden doorgesproken en aangepast worden, en dat iedereen binnen de communicatieafdelingen van BP op de hoogte is.

2. Transparantie is belangrijk bij het communiceren na een crisis. Zeker crises waarbij veel mensen persoonlijk geraakt worden zoals dat vaak gebeurt tijdens olierampen. Wanneer een bedrijf niet transparant is, is de schade voor een bedrijf groter als de media later zelf achter fouten komt. Dit zagen we ook terug bij BP.

## Reflectie

Dit profielwerkstuk hebben wij het grootste deel van de tijd met plezier gemaakt. In de beginperiode waren we even de motivatie kwijt omdat we steeds zin hadden om aan de slag te gaan, maar onze begeleider de hoofd en/of deelvragen nog niet scherp genoeg geformuleerd vond. Achteraf zijn we blij dat onze vragen steeds verder zijn aangescherpt omdat we anders geheid vastgelopen zouden zijn met ons onderzoek.

De sterkste kant van dit werkstuk is het vergelijkend onderzoek naar de verschillende soorten berichtgeving over BP in de twee gekozen regio's. Door de systematische aanpak van dit onderwerp hebben we dit tot een goede uitwerking kunnen brengen. Ook is de opbouw van ons profielwerkstuk naar ons inzien erg sterk. De deelvragen zijn nauw met elkaar verbonden waardoor we de geschreven deelconclusies goed met elkaar in verband konden brengen, en zo onze eindconclusie goed konden formuleren.

Een zwak punt van dit werkstuk kan zijn dat we op sommige fronten te veel randinformatie hebben gegeven over de olieramp bij het beantwoorden van onze deelvragen. Dit zou kunnen komen door het overvloed aan artikelen, nieuwsuitzendingen, interviews e.d. die gewijd zijn aan de olieramp.

Een aspect wat nog verder uitgediept zou kunnen worden is de vergelijking van de handelingen die BP heeft verricht met andere bedrijven die zich in een vergelijkbare situatie bevinden/bevonden.

## Bronnen

David Carment (1981). D'Arcy, *William Knox (1849 - 1917)*, Australian Dictionary of Biography Volume 8. Melbourne University Press.

Ishaan Tharoor (2010). *A Brief History of BP*, Time. Geraadpleegd op 25 januari 2011, <http://www.time.com/time/business/article/0,8599,1993361,00.html>

VSPF Icobra (2009). *Crisis-management & -communicatie*. Geraadpleegd op 25 januari 2011, [http://www.vspf.org/vspf06/files/File//vspf/Icobra/Studiedagen/zorg%20voor%20n](http://www.vspf.org/vspf06/files/File//vspf/Icobra/Studiedagen/zorg%20voor%20nazorg/Crisismanagement%20en%20communicatie.pdf)  
[azorg/Crisismanagement%20en%20communicatie.pdf](http://www.vspf.org/vspf06/files/File//vspf/Icobra/Studiedagen/zorg%20voor%20nazorg/Crisismanagement%20en%20communicatie.pdf)

ManagementSite (z.d.) *Crisismanagement*. Geraadpleegd op 25 januari 2011, <http://www.managementsite.nl/kennisbank/crisismanagement>

Shelley Moore (2005). *Disaster Response*. Geraadpleegd op 25 januari 2011, [http://www.bp.com/liveassets/bp\\_internet/globalbp/STAGING/global\\_assets/down](http://www.bp.com/liveassets/bp_internet/globalbp/STAGING/global_assets/downloads/B/BPM_05one_Crisis.pdf)  
[loads/B/BPM\\_05one\\_Crisis.pdf](http://www.bp.com/liveassets/bp_internet/globalbp/STAGING/global_assets/downloads/B/BPM_05one_Crisis.pdf)

John Kimberly (2010). *How BP blew crisis management 101*, CNN. Geraadpleegd op 25 januari, [http://articles.cnn.com/2010-06-](http://articles.cnn.com/2010-06-21/opinion/kimberly.bp.management.crisis_1_bp-crisis-senior-management?_s=PM:OPINION)  
[21/opinion/kimberly.bp.management.crisis\\_1\\_bp-crisis-senior-](http://articles.cnn.com/2010-06-21/opinion/kimberly.bp.management.crisis_1_bp-crisis-senior-management?_s=PM:OPINION)  
[management?\\_s=PM:OPINION](http://articles.cnn.com/2010-06-21/opinion/kimberly.bp.management.crisis_1_bp-crisis-senior-management?_s=PM:OPINION)

Jason Notte (2010). *BP's Crisis Management 'Terrible,' Expert Says*, The Street. Geraadpleegd op 25 januari 2011, [http://www.thestreet.com/story/10773867/bps-](http://www.thestreet.com/story/10773867/bps-crisis-management-terrible-expert-says.html)  
[crisis-management-terrible-expert-says.html](http://www.thestreet.com/story/10773867/bps-crisis-management-terrible-expert-says.html)

Terry Corbell (2010). *BP Crisis Management – How to Avoid PR Misfires*, The Bizz Coach. Geraadpleegd op 25 januari 2011, <http://www.bizcoachinfo.com/archives/3494>

George Blecher (2004). *Who's afraid of the context?*, Eurozine. Geraadpleegd op 25 januari 2011, <http://www.eurozine.com/articles/2004-08-13-blecher-en.html>

Mike Davis (2010). *American Media vs. European Media*, Newsflavor. Geraadpleegd op 25 januari 2011, [http://newsflavor.com/opinions/american-](http://newsflavor.com/opinions/american-media-vs-european-media/)  
[media-vs-european-media/](http://newsflavor.com/opinions/american-media-vs-european-media/)

CNN Wire (2010). *BP oil well 'effectively dead' after 5 months*, CNN. Geraadpleegd op 25 januari 2011, <http://www.cnn.com/2010/US/09/18/gulf.oil.disaster/index.html?iref=allsearch>

Associated Press (2010). *In Stunning Setback, BP Freezes Oil Spill Work Under Government Pressure*, Fox News. Geraadpleegd op 26 januari 2011, <http://www.foxnews.com/us/2010/07/14/bp-halts-drilling-relief-well/>

Associated Press (2010). *Gulf of Mexico oil spill fuels controversy over BP-funded energy research at UC Berkeley*, Fox News. Geraadpleegd op 26 januari 2011, <http://www.foxnews.com/us/2010/07/31/gulf-oil-spill-fuels-controversy-bp-funded-energy-research-uc-berkeley/>

Justin Fishel (2010). *Obama Administration Presses BP to Settle Oil Spill Cleanup Costs*, Fox News. Geraadpleegd op 26 januari 2011, <http://www.foxnews.com/politics/2010/05/03/obama-administration-press-bp-settle-oil-spill-cleanup-costs/>

Reuters (2010). *Spill Fund Rules Would Shift Rights to BP*, Fox News. Geraadpleegd op 26 januari 2011, <http://www.foxbusiness.com/markets/2010/11/17/spill-fund-rules-shift-rights-bp/>

SkyNews (2010). *Brad Pitt: 'I'd Reconsider my Views on Death Penalty Due to BP Oil Spill'*, Fox News. Geraadpleegd op 26 januari 2011, <http://www.foxnews.com/entertainment/2010/08/23/brad-pitt-id-reconsider-views-death-penalty-bp-oil-spill/>

Wes Barrett (2010). *Obama Family Vacation Runs Into Troubled Waters: Again*, Fox News. Geraadpleegd op 26 januari 2011, <http://politics.blogs.foxnews.com/2010/12/23/obama-family-vacation-runs-troubled-waters-again>

Editorial Board USA Today (2010). *Our view on oil drilling: seven years to ensure safety?*, USA Today. Geraadpleegd op 26 januari 2011, [http://www.usatoday.com/news/opinion/editorials/2011-01-13-editorial13\\_ST\\_N.htm](http://www.usatoday.com/news/opinion/editorials/2011-01-13-editorial13_ST_N.htm)

Ken Salazar (2010). *Opposing view on oil drilling: Proceed with caution*, USA Today. Geraadpleegd op 26 januari 2011, [http://www.usatoday.com/news/opinion/editorials/2011-01-13-editorial13\\_ST1\\_N.htm](http://www.usatoday.com/news/opinion/editorials/2011-01-13-editorial13_ST1_N.htm)

BBC News (2010). *Tony Hayward: BP oil spill contingency plans were 'inadequate'*, BBC News. Geraadpleegd op 26 januari 2011, <http://www.bbc.co.uk/news/business-11713594>

George Alagiah (2010). *BP tells its side of the story*, BBC News. Geraadpleegd op 26 januari 2011, <http://news.bbc.co.uk/2/hi/programmes/gmt/8983810.stm>

Kate Sheppard (2010). *Looking over Deepwater Horizon*, Guardian. Geraadpleegd op 26 januari 2011, <http://www.guardian.co.uk/commentisfree/cifamerica/2011/jan/06/bp-oil-spill-bp>

Nils Pratley (2010). *A BP recovery? Up to a point, Bob Dudley*, Guardian. Geraadpleegd op 26 januari 2011. <http://www.guardian.co.uk/business/2010/nov/02/viewpoint-bp>

Andrew Clark (2010). *BP's behavior was shameful. But it wasn't the only one to blame for the gulf disaster*, Guardian. Geraadpleegd op 26 januari 2011, <http://www.guardian.co.uk/business/2010/oct/31/bp-gulf-disaster-blame>

Simon Jenkins (2010). *Oil spilled. But hysteria did the real damage in the Gulf*, Guardian. Geraadpleegd op 26 januari 2011, <http://www.guardian.co.uk/commentisfree/cifamerica/2010/aug/17/deepwater-horizon-spill-barack-obama>

Bild (2010). *Der Schmutzfink*, Bild. Geraadpleegd op 26 januari 2011, <http://www.bild.de/BILD/news/2010/06/07/oel-pest-golf-von-mexiko-bp/chef-tony-hayward.html>

Bild (2010). *BP-Chef vor Kongress geteert und gefedert*, Bild. Geraadpleegd op 26 januari 2011, <http://www.bild.de/BILD/news/2010/06/17/oel-katastrophe-golf-von-mexiko/bp-chef-hayward-vor-ausschuss.html>

De Volkskrant (2010). *Nieuwe Golfcrisis*, de Volkskrant. Geraadpleegd op 26 januari 2011, [http://opinie.volkskrant.nl/artikel/show/id/6047/Nieuwe\\_Golfcrisis](http://opinie.volkskrant.nl/artikel/show/id/6047/Nieuwe_Golfcrisis)

De Volkskrant (2010). *Olieramp*, de Volkskrant. Geraadpleegd op 26 januari 2011, <http://opinie.volkskrant.nl/artikel/show/id/5910/Olieramp/>

VRT Nieuwsdienst (2010). *"BP schakelde alarm boorplatform uit"*, deredactie.be. Geraadpleegd op 26 januari 2011, [http://www.deredactie.be/cm/vrtnieuws/buitenland/Olielek/100724\\_bp\\_alarm](http://www.deredactie.be/cm/vrtnieuws/buitenland/Olielek/100724_bp_alarm)

VRT Nieuwsdienst (2010). Obama: “BP was roekeloos en moet betalen”,  
deredactie.be. Geraadpleegd op 26 januari 2011,  
<http://www.deredactie.be/cm/vrtnieuws/buitenland/1.802474>

CNN (2010). *Gulf Coast Oil Disaster full coverage*, CNN. Geraadpleegd op 26  
januari 2011, <http://edition.cnn.com/SPECIALS/2010/gulf.coast.oil.spill/>

Financieel Dagblad (2010). *Overheid VS start rechtszaak over nalatigheid bij BP*,  
FD.Selections. Geraadpleegd op 26 januari 2011,  
<http://www.fdselections.nl/energie/Nieuws/UithetFD/articleType/ArticleView/articleId/16651/Overheid-VS-start-rechtszaak-over-nalatigheid-bij-BP.aspx>

Steven Mufson (2010). *Altered BP Photo comes into question*, The Washington  
Post. Geraadpleegd op 26 januari 2011, <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2010/07/19/AR2010071905256.html>

Risdall McKinney (2010), *BP's Crisis Response: Analysis from the Experts*,  
Risdall McKinney. Geraadpleegd op 26 januari 2011,  
<http://www.risdallmckinneypr.com/highlighter/index.php/2010/08/27/bps-crisis-response-analysis-from-the-experts/>

David Kinchen (2010). *Crisis Management Expert Says BP Has Done Everything  
Right, but Still Will Be Blamed for Deepwater Horizon Explosion, Massive Oil  
Spill*, Huntington News. Geraadpleegd op 26 januari 2011,  
<http://archives.huntingtonnews.net/columns/100507-kinchen-columnsbookreview.html>

Jeffrey Pfeffer (2010). *What BP Could Learn from Goldman Sachs About Crisis  
Management*, CBS Bnet. Geraadpleegd op 26 januari 2011,  
<http://www.bnet.com/blog/business-psychology/what-bp-could-learn-from-goldman-sachs-about-crisis-management/200>

John Hofmeister (2010). *Why We Hate the Oil Companies*, Strategy+Business.  
Geraadpleegd 26 januari 2011, <http://www.strategy-business.com/article/10207?gko=d0e17>

Brittney Cochran (2010). *Communication expert discusses BP's “what if” game*,  
The University of Texas at Austin. Geraadpleegd op 26 januari 2011,  
[http://www.utexas.edu/know/2010/07/07/hemeyer\\_bp/](http://www.utexas.edu/know/2010/07/07/hemeyer_bp/)

Christopher Beam (2010). *How BP is handling its P.R. disaster.*, Slate.  
Geraadpleegd op 26 januari 2011, <http://www.slate.com/id/2253099/>

Josh Harkinson (2010). *Crisis PR Expert: BP Disaster is “Unspinnable”*,  
MotherJones. Geraadpleegd op 26 januari 2011,  
<http://motherjones.com/mojo/2010/06/crisis-communications-expert-bp-disaster-unspinnable>

HVdS (2010). *Crisiscontent: hoe pareert u negatieve publiciteit op het internet?*, HVdS. Geraadpleegd op 27 januari 2011, <http://www.hvds.nl/cgi-bin/artikel.cgi?ID=721>

Bouke Bergstra (z.d.). *Negatieve berichten op internet: hoe te reageren?*, Tribal Internet Marketing. Geraadpleegd op 27 januari 2011, <http://www.tribal-im.com/nl/weblog/online-reputatie-management/reageren-op-negatieve-berichten-op-internet/>

Wikipedia (z.d.). *NBC Universal*, Wikipedia. Geraadpleegd op 27 januari 2011, [http://nl.wikipedia.org/wiki/NBC\\_Universal](http://nl.wikipedia.org/wiki/NBC_Universal)

# Bijlage 1: Mailwisselingen

## Mailwisseling met afdeling MEDIA van Koninklijke Shell NV

Geachte heer/mevrouw,

Naar aanleiding van een gesprek met een medewerkster van de communicatieafdeling van Shell hebben wij dit mailadres gekregen voor onze vragen met betrekking tot de reactie van Shell op de olieramp in de Golf van Mexico. Wij kregen hierbij het verzoek om onze vragen schriftelijk in te dienen via dit mailadres.

Deze vragen stellen wij naar aanleiding van een profielwerkstuk wat betrekking heeft tot de communicatiefouten die BP heeft gemaakt in het afgelopen jaar wanneer het ging om de ramp op het Deepwater Horizon Platform.

Wat was de eerste reactie van Shell Naar aanleiding van de olieramp op het gebied van communicatie?

Zijn er volgens Shell fouten gemaakt in de communicatie, zowel intern als extern?

Wat zou Shell anders doen op het gebied van communicatie naar de media?

Wat ging er wel goed in de communicatie van BP?, zowel intern als extern?

Hoe is Shell voorbereid op dergelijke rampen?

Wat voor effect heeft een ramp als deze op de olie industrie?

Wij hopen zo spoedig mogelijk van u te horen

Hoogachtend,

Floris van der Beek  
Merlan van Holten

## Reactie

Beste Floris en Merlan,

Helaas ontbreekt het ons aan tijd en mankracht om aan dit verzoek tegemoet te komen; Dit hangt samen met het grote aantal vragen dat wij via deze elektronische weg binnenkrijgen. Daarnaast is het ook zo dat wij op de meeste vragen - die vragen die betrekking hebben op de communicatie-aanpak van een ander bedrijf, zoals in dit geval BP – niet willen ingaan. Wij vinden dat namelijk niet gepast om te doen.

Met vriendelijke groet,

Léon Tops

## Mailwisseling met Shelley Moore Christiansen, Amerikaans journaliste

Dear Shelley Moore Christiansen,

We are Merlan van Holten and Floris van der Beek from the Netherlands. We are investigating the crisis management by BP after the oil spill in the Gulf of Mexico, earlier this year. Both of us are students of UniC (high school) in Utrecht, the Netherlands. We found you through an article you wrote a few years ago for BP to describe how BP has helped in disaster response after other disasters like the 2004 tsunami in Asia.

We have a few questions we would like to ask you, they are listed below:

- . What are the mistakes which BP made in communications after the disaster?
- . Why did they make this mistakes, while they did such a good job after earlier disasters, as you described in your article?
- . How would you act in this situation, when you would be in charge?
- . What was the role of the Obama administration in the image-forming?

We hope you have the time to answer our questions in one of these days. Answering by mail is good, but we have Skype too. We wish you best for 2011.

Yours faithfully,

Merlan van Holten  
Floris van der Beek

### Reactie Shelley Christiansen

Hello Merlan and Floris,

Many thanks for your e-mail. I admire the research you are doing on the oil spill in the Gulf of Mexico. Unfortunately, I am unable to respond to your excellent questions. I am not a BP employee; I am just one of their external consultants. It would be inappropriate for me to comment on the activities of a client. If you haven't contacted anyone inside BP and if you would like to, do let me know. I would be happy to try to arrange that for you.

Best wishes and Happy New Year,

Shelley Christiansen

Onze reactie

Dear Shelley,

Thank you for your quick response on our email. We understand you can't give answers on our questions. We don't have contacted any employee from BP yet. We would appreciate it if you could bring us in touch with someone inside BP who is responsible for communications and crisis management after the oil spill in the Gulf of Mexico

We thank you for your time

Merlan van Holten  
Floris van der Beek

*Op deze mail hebben we helaas geen antwoord ontvangen.*

## Mailwisseling met BP Press Centre London

Dear Mr. or Mrs.,

We are Merlan van Holten and Floris van der Beek from the Netherlands. We are investigating the crisis management by BP after the oil spill in the Gulf of Mexico, last year.

Our questions are:

Do you agree with the media's critics about communications after the oil spill in the Gulf of Mexico?

What could BP have done better?

What do you think BP did well?

What have BP learned?

What are the steps BP took to improve her communications after the oil spill?

Is there any difference in communicating after the oil spill between Europe and the United States?

We hope to see BP's answer quickly and thank you in advance.

Yours faithfully,

Merlan van Holten  
Floris van der Beek

### Reactie BP Press Centre

The best place to look is

<http://www.bp.com/extendedsectiongenericarticle.do?categoryId=40&contentId=7061813> where all current and past material is posted.

rgds

## Bijlage 2: Definities

Blow-out	Situatie waarbij olie via het boorgat aan de oppervlakte komt
BP	British Petroleum Amoco, bedrijf
CEO	Chief Executive Officer, president directeur
Lease (eigenaar van de)	Overeenkomst tussen partijen over leasen, in de context: de lease van een booreiland
Operator van olieveld	Bedient olieveld
West-Europa	De landen Nederland, België, Luxemburg, Frankrijk, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk

## Bijlage 3: Logboek Merlan van Holten

<b>Datum</b>	<b>Tijd</b>	<b>Activiteit</b>
Laatste week voor de zomervakantie	12	Brainstormen over onderwerp en conceptplan maken
28-9-2010	1	Overlegd met Koen, geconcludeerd dat ons eerste plan niet haalbaar is
30-9-2010	2	Gebrainstormt over nieuw onderwerp
7-12-2010	2	Algemene informatie vergaard over de olieramp, en samenvatting geschreven
9-12-2010	2	Brainstormen over manier van aanpakken van deelvraag 3
13/14-12-2010	4	Gepraat over rol van media en verschillen ivm de berichtgeving ten opzichte van de olieramp
28-12-2010	4	Gesprekken met experts beluisterd/gelezen en verwerkt en verder bronnenonderzoek gedaan.
29-12-2010	3	Engelstalig interview gelezen, en vertaald
29-12-2010	2	Contactgegevens verzameld en contact gelegd met de door ons uitgekozen experts
3-01-2011	5	Bronnenonderzoek gedaan over het verschil in crisismanagement van BP in twee regio's
7-01-2011 t/m 9-01-2011	10	Onderzoek gedaan naar het crisismanagement van BP. Amerikaanse expert gemaild. Er was vrij weinig op internet te vinden over het crisisbeleid van BP in Europa
10-01-2011	1	Contact gelegd met BP Nederland gebeld en gevraagd naar persoon die

		meer kon vertellen over crisismanagement, we hebben niemand te spreken gekregen
10-11-2011	4	Artikelen gelezen over negatieve berichtgeving in de media, en de mening van journalisten hierover
12/13-01-2011	5	Samen verder gepraat over de soorten berichtgeving, en artikelen verdeeld.
22-01-2011	5	Informatie gezocht over crisismanagement, en visies van experts gelezen
23-01-2011	5	Het onderdeel crisismanagement uitgewerkt en verdere informatie gezocht
26-01-2011	2	Werkstuk doorlezen en fouten verbeteren
27-01-2011	3	Voorwoord, inleiding reflectie, samenvatting, conclusie en samenvatting schrijven
27-01-2011	3	Layout en literatuurlijst in orde gemaakt
27-01-2011	2	Voetnoten invoegen

## Bijlage 4: Logboek Floris van der Beek

Datum	Tijd	Activiteit
Laatste week voor de zomervakantie	12	Brainstormen over onderwerp en conceptplan maken
28-9-2010	1	Overlegd met Koen, geconcludeerd dat ons eerste plan niet haalbaar is
30-9-2010	2	Gebrainstormt over nieuw onderwerp
7-12-2010	2	Algemene informatie vergaard over de olieramp, en samenvatting geschreven
9-12-2010	2	Brainstormen over manier van aanpakken van deelvraag 3
13/14-12-2010	4	Gepraat over rol van media en verschillen ivm de berichtgeving ten opzichte van de olieramp
28-12-2010	4	Gesprekken met experts beluisterd/gelezen en verwerkt en verder bronnenonderzoek gedaan.
29-12-2010	3	Engelstalig interview gelezen, en vertaald
29-12-2010	2	Contactgegevens verzameld en contact gelegd met de door ons uitgekozen experts
3-01-2011	5	Algemene verschillen media VS en West-Europa onderzocht
7-01-2011 t/m 9-01-2011	10	Analyse gemaakt van de Amerikaanse media ten opzichte van de West-Europese media over BP en de olieramp
10-01-2011	1	Contact gelegd met BP Nederland gebeld en gevraagd naar persoon die meer kon vertellen over crisismanagement, we hebben niemand te spreken

		gekregen
10-11-2011	4	Artikelen gelezen over negatieve berichtgeving in de media, en de mening van journalisten hierover
12/13-01-2011	5	Samen verder gepraat over de soorten berichtgeving, en artikelen verdeeld.
22-01-2011	5	Informatie gezocht over crisismanagement, en visies van experts gelezen
23-01-2011	5	Visies doorgenomen, samengevat en uiteindelijk conclusie getrokken.
26-01-2011	2	Werkstuk doorlezen en fouten verbeteren
27-01-2011	3	Voorwoord, inleiding reflectie, samenvatting, conclusie en samenvatting schrijven
27-01-2011	3	Layout en literatuurlijst in orde gemaakt
27-01-2011	2	Voetnoten invoegen