

## Nieuwe Bronnen Pr-rampenplan

‘I apologize for having to re-accommodate these customers’, zo twitterde ceo Oscar Munoz van United Airlines nadat zijn maatschappij een aantal passagiers van boord had gehaald om plaats te maken voor personeel.

Een 69-jarige arts met een geldig ticket werd letterlijk van zijn stoel getrokken en zo hardhandig uit het vliegtuig verwijderd dat hij er een hersenschudding en een gebroken neus aan overhield. In een interne memo had Munoz eerder nog te kennen gegeven dat de passagier in kwestie storend en agressief was geweest. Maar kort daarna veranderde hij zijn toon en probeerde hij op ABC News de crisis te bezweren door zijn excuses aan te bieden voor het incident.

In het optreden van Munoz tijdens deze crisissituatie zitten een paar elementaire fouten’, vertelt Dan Laufer. Laufer is Associate Professor of Marketing aan de Victoria University of Wellington in Nieuw-Zeeland en expert in crisismanagement. Vorige maand presenteerde hij zijn onderzoeksresultaten op de Erasmus Universiteit en op dinsdag 13 juni a.s. houdt hij in Rotterdam een lezing tijdens een seminar: *How should a global brand manager respond to an ambiguous product harm crisis?*

‘Om te beginnen stuurde United Airlines eerst tegenstrijdige berichtgeving naar buiten’, legt Laufer uit. ‘Eerst was het incident volgens de ceo vooral de schuld van de passagier zelf. Later opeens niet meer. Dit soort inconsistente communicatie is dodelijk tijdens een crisis. Een bedrijf verliest daardoor meteen aan geloofwaardigheid.’

Wanneer een bedrijf zelf schuldig is aan de crisis, zoals in het geval van United Airlines, is snel reageren volgens Laufer het devies. ‘Een bedrijf moet direct communiceren over het hoe en wat van de crisis. Niet reageren is geen optie, want dan vullen mensen zelf de radiostilte in met speculeren en onwaarheden. Daarnaast is het zaak je verontschuldigen aan te bieden — inclusief een eventuele compensatie — en een plan te presenteren waaruit blijkt dat het incident nooit meer kan plaatsvinden.’

Verontschuldigen alleen zijn overigens vaak niet voldoende, benadrukt Laufer. ‘Er is óók actie nodig om herhaling in de toekomst te voorkomen. Dat klinkt logisch, maar veel bedrijven vergeten dit. Het ‘schuldige’ bedrijf mag daarbij bovendien geen afwachtende houding aannemen, maar moet zo’n plan proactief presenteren. Hoe eerder, hoe beter, maar in ieder geval voordat iemand ernaar vraagt.’

Ook wat dit punt betreft sloeg United Airlines volgens Laufer de plank mis. ‘Munoz presenteerde uiteindelijk een plan waaruit bleek dat passagiers in de toekomst nooit meer hardhandig een vliegtuig zullen worden uitgezet. Maar hij deed dit pas nadat een journalist

Passengergate  
**‘United Airlines was tegenstrijdig in zijn berichtgeving, niet geloofwaardig en niet proactief naar buiten toe’**

# Een crisis is prima te managen — tot het misgaat

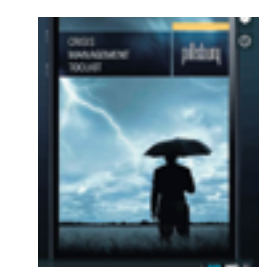
Bedrijven die niet adequaat reageren op crisismomenten komen snel in de problemen. Snelheid, consistente berichtgeving en geloofwaardigheid zijn daarbij cruciale factoren om het tij te keren. ‘Je moet een rampenplan klaar hebben liggen.’

Irene Schoenmakers

### Andere bronnen

**Over rampenplan in de pr en crisismanagement is al veel gepubliceerd. Een greep uit het aanbod.**

**Crisis-tools**  
 De *Crisis Management Toolkit* is een gratis app voor bedrijven over hoe men moet handelen tijdens een crisis.



**Ethische aanpak**  
 De *Crisis Communication & Crisis Management. An Ethical Approach* is een handboek over hoe te communiceren tijdens crisissituaties. De auteurs gaan tevens in op ethische vraagstukken en dilemma's tijdens crises.



Burton St. John en Yvette Pearson, Sage Publications Inc, 2016, € 64,99.

hiernaar had gevraagd. Dan is het effect aanzienlijk minder en blijft de geloofwaardigheid een probleem.’

Het beste wat een bedrijf volgens Laufer kan doen op het moment dat de geloofwaardigheid vanwege een crisis toch is aangetast, is een onafhankelijke derde partij inschakelen om de feiten op een rijtje te zetten. ‘Het is belangrijk te laten zien dat het bedrijf eerlijk wil handelen en geen informatie wil achterhouden. Een onafhankelijke derde partij kan hiervoor zorgen.’

Niet altijd is een bedrijf zelf de veroorzaker van de crisis. Soms is er sprake van overmacht, zoals bij stormschade of een cyberaanval. Maar ook dat kan bij het publiek slecht vallen. Laufer: ‘Veel bedrijven gaan er ten onrechte van uit dat stakeholders wel begrip hebben voor dit soort rampen. Maar niets is minder waar. Mensen verwachten dat een bedrijf de ramp had kunnen zien aankomen en maatregelen had kunnen treffen om deze te voorkomen.’

Een crisis is nooit te voorzien. Hoeveel noodplannen er ook klaarliggen op de plank, ze dekken nooit geheel de lading. En dus gaan er dingen mis. De kunst is de crisis dan beheersbaar te houden. Ieder bedrijf, klein of groot, moet volgens Laufer dan ook over een gedegen rampenplan beschikken. ‘Hierin staat bijvoorbeeld welke partijen een bedrijf moet informeren in het geval van een ramp. Wie zijn de stakeholders? Maar ook: wie zitten er namens het bedrijf in het crisisteam? En wie communiceert er tijdens de crisis naar buiten toe? Er is tijdens een ramp vaak geen tijd om over dit soort zaken na te denken.’

Een crisis mag dan ongewenst zijn, soms kunnen bedrijven er sterker van worden, zoals JetBlue. In de winter van 2007 moest deze Amerikaanse luchtvaartmaatschappij vanwege een zware sneeuwstorm in New York honderden vluchten annuleren. Ook zaten talloze passagiers urenlang vast in toestellen die op de grond moesten blijven.

David Neeleman, oprichter en toen nog ceo van JetBlue, gaf in een interview met de Today Show aan dat zijn bedrijf werkte met een systeem dat de dienstregeling van zijn maatschappij kwetsbaarder maakte voor sneeuwstormen dan andere. ‘We hebben onze les geleerd’, sprak Neeleman. Hij presenteerde tijdens de show maatregelen die een nieuwe crisis moesten voorkomen.

Een van die stappen was een ‘customer bill of rights’ die stelde dat passagiers die te maken kregen met vertragingen van JetBlue hiervoor gecompenseerd zouden worden. Hoe langer de wachttijd, hoe hoger de vergoeding. ‘Kijk’, zegt Laufer. ‘Dit is hoe een bedrijf zijn geloofwaardigheid weer razendsnel terugwint, de stakeholders weer op zijn hand krijgt en daardoor goede pr krijgt. Zo kan een nadeel omslaan in een voordeel. Mits je de crisis maar goed managet.’

**Irene Schoenmakers** is freelancejournalist.

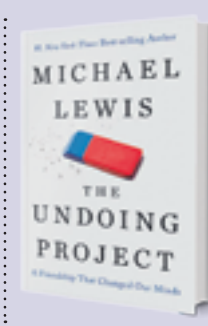
### Shortlist Gedragseconomie

De gedragseconomie integreert psychologie met economie. Gedragseconomie is niet alleen populair onder studenten, maar ook bij bedrijven en ministeries. Drie aanraders van **Aurélien Baillon**.

### Twee mannen vormden nieuwe discipline

Twee personen kunnen samen geniaal zijn. Daniel Kahneman (1934) was een vooraanstaand psycholoog met sterke ingevingen over hoe onze hersenen werken. Amos Tversky (1937-1996) was een bewonderd mathematisch psycholoog. Samen schiepen ze in de jaren zeventig de gedragseconomie, op het grensvlak van psychologie en economie. Michael Lewis (*The Big Short*)

beschrijft in *The Undoing Project* hun wetenschappelijke ‘love story’. Zijn boek is een pageturner die de principes van de gedragseconomie verklaart en de vriendschap tussen de twee mannen belicht.



*The Undoing Project. A Friendship That Changed Our Minds*, Michael Lewis, Norton & Co, 2016, € 16.

### Systematisch de mist in gaan

Mensen maken fouten. Maar wat Dan Ariely in *Waarom we altijd tijd te kort komen* laat zien is dat onze fouten altijd dezelfde kant op wijzen. Met veel leuke voorbeelden verklaart Ariely waar en hoe economische theorieën systematisch onjuist zijn. Het is mogelijk de fouten die mensen maken te voorspellen en zelfs te beïnvloeden. Bijvoorbeeld: als we de waarde van een product moeten inschatten, proberen we alle beschikbare informatie hierover te vinden — zelfs irrelevante informatie, die makkelijk kan worden beïnvloed. Voor mensen die altijd tekortschieten, verklaart

Ariely de reden van hun gedrag en de oplossingen. Hij is een zeer creatieve wetenschapper die originele onderzoeken doet, waarbij ook bier en seksuele opwinding aan bod komen.



*Waarom we altijd tijd te kort komen & ander irrationeel gedrag*, Dan Ariely, Business Contact, 2008, € 16,99.

### Nudge: tussen gedrag, economie en politiek

Richard Thaler was de eerste econoom die het belang van het werk van Kahneman en Tversky inzag. In *Nudge* stelt hij een nieuwe filosofie voor politieke actie voor die is gebaseerd op de leer van de gedragseconomie. Een ‘nudge’ is een manier om mensen te helpen tot betere beslissingen te komen, zonder dat hun vrijheid wordt beperkt. De auteurs leggen uit dat sommige fouten die we maken vermeden kunnen worden met goede ‘keuzearchitectuur’: hoe de keuze is gestructureerd. Sunstein was adviseur van Obama en er zijn Nudge-teams opgezet in het VK en Nederland.

op de leer van de gedragseconomie. Een ‘nudge’ is een manier om mensen te helpen tot betere beslissingen te komen, zonder dat hun vrijheid wordt beperkt. De auteurs leggen uit dat sommige fouten die we maken vermeden kunnen worden met goede ‘keuzearchitectuur’: hoe de keuze is gestructureerd. Sunstein was adviseur van Obama en er zijn Nudge-teams opgezet in het VK en Nederland.



*Nudge*, Richard H. Thaler and Cass R. Sunstein, Business Contact, februari 2015, € 15.



De in Frankrijk geboren en opgeleide **Aurélien Baillon** is sinds 2007 verbonden aan de Erasmus School of Economics in Rotterdam. Als hoogleraar maakt hij deel uit van de sectie gedragseconomie.