

Bedankt voor het downloaden van dit artikel. De artikelen uit de (online)tijdschriften van Uitgeverij Boom zijn auteursrechtelijk beschermd. U kunt er natuurlijk uit citeren (voorzien van een bronvermelding) maar voor reproductie in welke vorm dan ook moet toestemming aan de uitgever worden gevraagd.

Boom

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikelen 16h t/m 16m Auteurswet 1912 jo. Besluit van 27 november 2002, Stb 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (postbus 3060, 2130 KB, www.reprorecht.nl) of contact op te nemen met de uitgever voor het treffen van een rechtstreekse regeling in de zin van art. 16l, vijfde lid, Auteurswet 1912.

Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro).

No part of this book may be reproduced in any way whatsoever without the written permission of the publisher.

info@boomamsterdam.nl
www.boomuitgeversamsterdam.nl

‘Onze excuses.’ Over de rol van verontschuldigen in crisiscommunicatie

Inleiding

Op 2 februari 2015 raakt ProRail betrokken in een crisis. Door problemen in de stroomvoorziening valt een van de computers van de verkeersleidingspost in Utrecht uit. Het gevolg is een kettingreactie van problemen waardoor al het treinverkeer van en naar Utrecht stil komt te liggen. Op Twitter wordt direct om excuses gevraagd. En om compensatie voor de schade voor reizigers. Op 3 februari besluit ProRail tot een opvallende actie. Het bedrijf opent een webpagina waarop het uitgebreid excuses aanbiedt voor de problemen (<https://www.prorail.nl/nieuws/excuses-voor-storing>). ‘Onze excuses’ staat er centraal op de pagina in een groot rood vlak. Verder geeft ProRail uitleg over de achtergrond van de storing en benadrukt te begrijpen dat de problemen hinderlijk zijn voor de reizigers die op hun vervoerder moeten kunnen vertrouwen. Ook schrijft ProRail dat de problemen ontstaan zijn uit overmacht. Werkzaamheden (van anderen) aan de stroomvoorziening zijn de oorzaak van de storing. ProRail zelf heeft dus geen directe verantwoordelijkheid, maar laat wel ‘een onafhankelijk onderzoek doen naar de oorzaken’.

De reacties op de uitgebreide excuses zijn gemengd. Op de website van ProRail en op Twitter zijn complimenten te lezen en wordt begrip geuit. ‘Goed verhaal/heldere communicatie’ (@raoulteeuwen). En: ‘Mijn complimenten! Erg duidelijk en open’ (@danielderuig). Maar er zijn ook kritischer geluiden zoals van @asapiophobia ‘@prorail De reiziger is het zat om telkens weer excuses te krijgen waar men niks mee kan’.

Het feit dat ProRail excuses maakte en dat zo uitgebreid deed, valt ook de traditionele media op. Onder meer *de Volkskrant* en het *Brabants Dagblad* besteden er aandacht

* Daniel Janssen is universitair hoofddocent Communicatie- en informatiewetenschappen aan het Departement Taal, Literatuur en Communicatie van de Universiteit Utrecht. Contactgegevens: Trans 10, 3512 JK Utrecht. E-mail: d.m.l.janssen@uu.nl.

Valenard Gerards is als communicatieconsultant aangesloten bij Conclusion Communication. Contactgegevens: Edisonbaan 15, 3439 MN Nieuwegein. E-mail: v.gerards@conclusion.nl.

aan. De vraag die daarbij telkens opduikt, is hoe effectief die excuses eigenlijk zijn. De reactie van @asapiophobia is hierbij veelzeggend: ‘telkens weer excuses’ moeten aanbieden (er zijn meer incidenten geweest met ProRail), is schadelijk voor de geloofwaardigheid van de organisatie en dus van de excuses. Daar staat tegenover dat ‘geen excuses aanbieden’ volgens deskundigen in het *Brabants Dagblad* van 7 februari 2015 nog ‘veel erger’ is.

In dit artikel willen we de rol van excuses in crisiscommunicatie nader onderzoeken. We zoeken antwoord op de vraag: werken excuses in crisiscommunicatie? En zo ja, hoe werken ze dan precies? Daarnaast zijn we geïnteresseerd in de rol van opzettelijkheid. Van opzettelijkheid is sprake als een organisatie bewust een crisis heeft laten ontstaan. Dat is bijvoorbeeld het geval als een organisatie erop is gewezen dat een product mankementen vertoont, maar het desondanks op de markt brengt. Zijn excuses in zulke gevallen meer of minder effectief?

Excuses in crisiscommunicatie

In de pragmatische taalwetenschap en in de communicatiewetenschap zijn excuses al langer object van onderzoek. De pragmatiek richt zich dan vooral op de vraag wat excuses precies zijn, welke functie ze hebben in alledaags taalverkeer, hoe ze ‘gemaakt’ of gerealiseerd worden (in verschillende culturen) enzovoort. In de communicatiewetenschap hebben excuses aandacht, onder meer omdat ze een rol spelen in politieke communicatie (bijv. in Harris, Grainger & Mullany, 2006; Kampf, 2009; Kampf & Löwenheim, 2012; Cuypers, Janssen, Haers & Segaerts, 2013) en in crisiscommunicatie. Excuses kunnen personen en organisaties helpen om reputatieschade als gevolg van een incident te voorkomen of te verminderen. Het onderzoek in beide vakgebieden kan naar ons idee niet los van elkaar worden gezien. Immers, de functie van excuses in bijvoorbeeld crisiscommunicatie is in beginsel verankerd in de functie van excuses in ons alledaagse taalgebruik. Om die reden staan we eerst kort stil bij de vraag wat excuses precies zijn. Daarna gaan we in op de rol van excuses in crisiscommunicatie, in het bijzonder binnen de *situational crisis communication theory* (SCCT) van Coombs (1998, 2007).

Excuses als taalhandeling

Om te begrijpen wat excuses (en andere taalhandelingen) precies zijn en doen, kijken pragmatisch taalkundigen naar situaties waarin excuses gepast zijn. Op die manier kom je achter het regelsysteem voor het gebruik en het begrip van excuses (Ogierman, 2009). De methode die daarvoor doorgaans wordt gebruikt is een discoursanalyse: een nauwgezette analyse van gesprekken en teksten waarin excuses worden aangeboden en de reacties van ontvangers daarop (zie Blum-Kulka, House & Kasper, 1989). Uit die analyses blijkt dat excuses gebruikt worden als een reactie op een zogenoemde ‘transgressie’: een overtreding van een verwachting of een norm. We geven een voorbeeld ter verduidelijking. Stel, iemand komt te laat op een afspraak en de wachtende partij maakt duidelijk dit niet op prijs te stellen door te zeggen: ‘je bent te laat’. Op dat

moment wordt duidelijk dat er een verwachting is geschonden. Hierdoor komt de relatie tussen de betrokkenen onder druk te staan. Die druk is een gevolg van het feit dat de wachtende er mogelijkwijs niet meer van uit kan gaan bepaalde normen met de laatkomer te delen, zoals rekening houden met elkaars agenda, respect tonen voor elkaars behoeften enzovoort. Door nu excuses aan te bieden, opent de laatkomer de weg naar herstel van de relatie (Ohbuchi, Agarie & Kameda, 1989; Lazare, 2004). Excuses helpen bij het herstel van de relatie, omdat ze verschillende functies tegelijkertijd kunnen vervullen:

- Ze nemen de verantwoordelijkheid voor de ongemakkelijke situatie weg bij de ontvanger (die kon zich immers afvragen ‘heb ik wel het juiste adres gegeven?’ of ‘heb ik wel de goede tijd in mijn agenda gezet?’).
- Ze tonen dat de zender (degene die de excuses maakt) zich verantwoordelijk voelt voor de ontstane situatie (wat niet wil zeggen dat de zender ook per se schuld hoeft te hebben).
- Ze tonen dat de zender respect heeft voor de ontvanger (en zijn behoeften).
- Ze tonen dat de transgressie geen kwade opzet was, zodat duidelijk wordt dat beide partijen nog steeds essentiële normen delen.
- Ze herstellen de sociale verhoudingen doordat de transgressor zichzelf moet ‘vernederen’ en afhankelijk wordt van de andere partij om de excuses aanvaard te zien (vgl. ‘*interpersonal justice*’ in Skarlicki, Folger & Gee, 2004).

Willen excuses effect hebben, dan moet de aanbieder oprecht spijt hebben van zijn handelen (Searle, 1969, 1979). Die oprechtheid kan getoond worden door basale uiting van spijt (‘sorry’ of ‘het spijt me’) uit te breiden. De volgende elementen treffen we in meer geëlaboreerde vormen van excuses aan:

- Uiting van spijt (‘het spijt me dat ik te laat ben’).
- Precisering van de overtreden norm of verwachting: waar heb je precies spijt van (‘het was niet mijn bedoeling om te laat te komen en onzorgvuldig te zijn met jouw tijd. Ik weet dat op tijd komen belangrijk voor je is’).
- Uitleg: waarom is de norm of verwachting overtreden (‘ik wilde nog even een paar e-mailtjes versturen en toen ben ik de tijd vergeten’).
- Uiting van verantwoordelijkheid (‘maar dat is geen excuus; ik moet gewoon op tijd zijn’).
- Aanbod om ‘schade’ ter herstellen (‘om het goed te maken, wil ik graag het eten betalen vanavond’).
- Belofte om herhaling te voorkomen (‘en ik beloof je: in het vervolg kom ik op tijd’) (vgl. Blum-Kulka et al., 1989; Scher & Darley, 1997; Janssen, 2013).

Onderzoek van Scher en Darley (1997) lijkt uit te wijzen dat uitgebreidere excuses meer effect hebben dan simpele uitingen van spijt. Uit hun experimenten wordt duidelijk dat excuses uitbreiden leidt tot meer waardering voor de boodschap, een beter zelfgevoel bij de ontvanger en een betrouwbaarder beeld van de zender. Bovendien blijken uitgebreidere excuses tot minder verwijten te leiden en tot minder

behoefte aan ‘verging’ (in dit geval: een vriendschap verbreken). Daarbij past wel de kanttekening dat Scher en Darley hun proefpersonen een situatie van anderen hebben laten beoordelen. Een situatie dus waarbij de respondenten zelf direct noch indirect betrokken waren. Daarbij moesten zij inschatten hoe de betrokkenen de excuses zouden waarderen. Het is evident dat zo’n onderzoeksopzet nadelen heeft, al is het maar omdat effecten sterk worden beïnvloed door het empathisch vermogen van de respondenten. Veel sterker in dit opzicht is het onderzoek van Ohbuchi et al. (1989). Zij maakten hun proefpersonen zélf slachtoffer van een transgressie en bekeken vervolgens hun reacties op excuses of het uitblijven daarvan. Daarbij waren ze in het bijzonder geïnteresseerd in de effecten op agressie. Uit hun analyses blijkt dat wanneer de proefpersonen excuses aangeboden kregen, zij significant minder agressie vertoonden dan wanneer excuses achterwege bleven. Op de rol van excuses bij reductie van agressie komen we later nog terug.

Excuses als communicatiestrategie bij crises

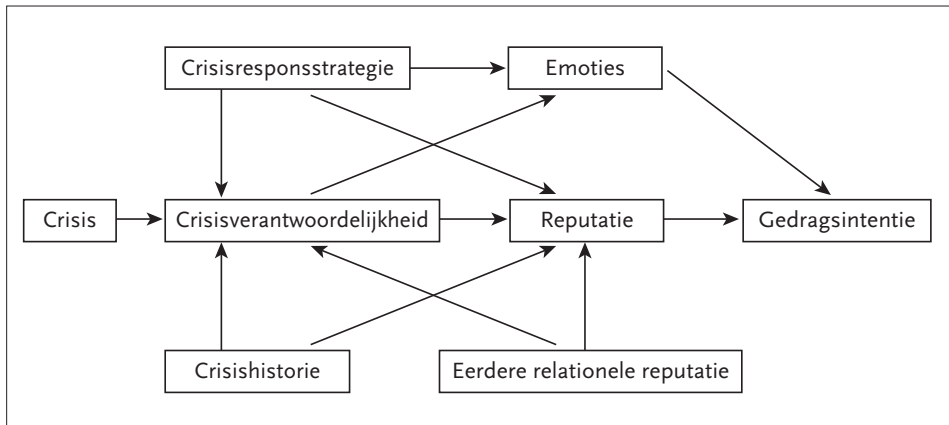
Wanneer een organisatie in een crisis verzeild raakt, komt de relatie met de stakeholders onder druk te staan. Ook dan is het aanbieden van excuses een middel om die relatie te herstellen. De functie van excuses in crisiscommunicatie is door verschillende onderzoekers vanuit verschillende perspectieven gethematiserd. Benoit (1995) beschrijft excuses als een ‘*mortification*’-strategie binnen zijn *theory of image restoration*. Anderen (zoals Ware & Linkugel, 1973 en Hearit, 2005) bestuderen excuses als onderdeel van de ‘apologia’. Voor zowel de *theory of image restoration* als de apologia geldt dat ze sterk leunen op retorische tradities en daarmee overwegend normatief van aard zijn. Dat ligt anders voor Coombs’ (1998) *situational crisis communication theory* (SCCT). Weliswaar is Coombs’ uiteindelijke doel vergelijkbaar met dat van de genoemde onderzoekers: organisaties communicatieve handvatten te bieden bij een crisis. Echter, binnen de SCCT worden die adviezen afgeleid uit empirisch onderzoek. De SCCT beoogt in eerste instantie een descriptieve theorie te zijn, waarin zichtbaar is op welke manier organisaties (reputatie)schade kunnen oplopen tijdens een crisis. Voor ons doel – inzicht krijgen in de effecten van excuses in crisiscommunicatie – biedt de SCCT dan ook goede aanknopingspunten.

In figuur 1 (vertaald uit: Coombs, 2010) zien we een overzicht van de variabelen in crisiscommunicatie en hun onderlinge relaties. Coombs heeft bij de ontwikkeling van zijn model de attributietheorie (Weiner, 1985) als vertrekpunt genomen. Wanneer stakeholders geraakt worden door een crisis, zullen ze – conform de attributietheorie – de crisis willen verklaren. Die verklaring zoeken ze bij de organisatie die verantwoordelijk is voor het ontstaan ervan. Wanneer stakeholders een organisatie verantwoordelijkheid toeschrijven, dan heeft dat een (negatief) effect op de reputatie. De reputatie beïnvloedt vervolgens de gedragsintenties, in het bijzonder koopgedrag en ‘*negative word of mouth*’. Kortom, indien een organisatie een crisis veroorzaakt, dan zullen mensen negatiever over de organisatie gaan denken, minder producten of diensten

afnemen en vaker kwaadspreken over de organisatie (Coombs, 1998, 2007; Coombs & Holladay, 1996, 2002, 2004).

Stakeholders schrijven over het algemeen geen tot weinig verantwoordelijkheid toe aan organisaties wanneer deze zelf slachtoffer zijn van een crisis (bijv. natuurrampen, geruchten, werkplekgeweld en sabotage). Als de crisis volgt uit een *onopzettelijk* incident, achten stakeholders organisaties doorgaans in enige mate verantwoordelijk (denk aan: industriële ongelukken en terugroepacties door technische productiefouten). Bij een *opzettelijk* incident, dus een *vermijdbare* crisis, worden organisaties daarentegen sterk verantwoordelijk gehouden (bijv. bedrijfsschandalen, industriële ongelukken en terugroepacties door menselijke productiefouten) (Coombs & Holladay, 2002; Coombs, 2007). Reputatieschade is derhalve het grootst bij vermijdbare crises en het kleinst wanneer een organisatie zelf slachtoffer is. De resultaten van empirisch onderzoek onder studenten bevestigen dat verband (Coombs & Holladay, 2002).

Hoe groot de toegeschreven verantwoordelijkheid is en hoe sterk de effecten ervan zijn op reputatie en gedragsintenties, hangt bovendien af van twee andere factoren: crisisgeschiedenis en eerdere reputatie. Wanneer zich eerder crises hebben voorgedaan (zoals in ons voorbeeld met ProRail), zal men eerder geneigd zijn de organisatie verantwoordelijk te houden en loopt de reputatie meer schade op (Coombs, 2004). De tweede factor is de eerder opgebouwde reputatie. Wanneer een organisatie een zwakke reputatie heeft, zijn stakeholders eerder geneigd om de verantwoordelijkheid voor een crisis aan de organisatie toe te schrijven, met alle negatieve gevolgen voor de reputatie van dien. Organisaties met een sterke band met hun stakeholders zijn dus meer crisisbestendig (Coombs & Holladay, 2001).



FIGUUR 1. *Situationele crisiscommunicatietheorie (SCCT)*

Wanneer een organisatie in een crisis verzeild raakt, is de crisis zelf doorgaans niet meer ongedaan te maken. Wel kunnen organisaties de *perceptie* van de crisis beïnvloeden en hierin speelt communicatie een essentiële rol. De rol van communicatie is in de SCCT verwerkt als ‘crisisresponsstrategieën’. Coombs (2007) onderscheidt drie typen responsstrategieën: 1) ontkennen, 2) verminderen, 3) herstellen. Welke type het meest effectief is, is *situationeel* bepaald.

Het eerste type crisisresponsstrategieën zijn ‘ontkenstrategieën’. Hiermee ontkennen organisaties elk verband tussen een crisis en zichzelf. Deze strategieën zijn volgens de SCCT alleen effectief wanneer de organisatie zelf slachtoffer is. Het tweede type betreft ‘afzwakstrategieën’. Hiermee erkennen organisaties dat ze verantwoordelijkheid dragen, maar bagatelliseren ze de ernst van de crisis of hun eigen rol erin. Deze aanpak werkt volgens de SCCT vooral als er sprake is van een incident; dus wanneer de organisatie wel verantwoordelijk is, maar niet echt schuld draagt. De derde categorie zijn de ‘herstelstrategieën’. Hiermee nemen organisaties volledig de verantwoordelijkheid voor de crisis en proberen ze nieuw reputatiekapitaal op te bouwen door in te spelen op de vergevingsgezindheid van stakeholders. Organisaties moeten deze strategieën met name inzetten wanneer zij zelf (mede)schuldig zijn aan het ontstaan van de crisis. Dan zijn excuses gepast en effectief; effectiever dan bijvoorbeeld simpelweg uitleg geven over de crisis of het handelen van de organisatie rechtvaardigen (zie Shaw, Wild & Colquitt, 2003, voor een meta-analyse). We komen hier later op terug.

De laatste variabele in het SCCT-model die wij moeten bespreken, zijn de emoties. Emoties hebben al langer de aandacht in onderzoek naar crisiscommunicatie. Er is dan met name aandacht voor woede (Coombs & Holladay, 2005; Coombs, 2007; Jin, Pang & Cameron, 2007; Kim & Cameron, 2011; Jin, 2010). Die aandacht is goed verklaarbaar, omdat woede over het algemeen een rol speelt in situaties waarin mensen schuld en verantwoordelijkheid toeschrijven aan een ander (Lazarus, 1993). De rol van woede binnen het SCCT-model is niet geheel uitgekristalliseerd. Figuur 1 laat zien dat woede een mediërende rol speelt in de relatie tussen crisisverantwoordelijkheid en gedragsintenties. Anders gezegd, wanneer een organisatie verantwoordelijk wordt gehouden voor een crisis, dan kan dat woede oproepen en die woede leidt er dan toe dat mensen kwaad gaan spreken over de organisatie of geen producten of diensten meer afnemen. Opvallend genoeg veronderstelt de SCCT niet dat die woede effect heeft op de reputatie. Je zou kunnen zeggen dat de SCCT veronderstelt dat gedrag langs twee routes tot stand komt: 1) een rationele route waarbij afwegingen over verantwoordelijkheid leiden tot een oordeel over de reputatie waaruit gedragsintenties volgen en 2) een intuïtieve route waarbij ‘schuld’ leidt tot een emotionele respons die richting geeft aan het gedrag. Zo beschouwd, vertoont de SCCT overeenkomsten met de zogenoemde ‘*dual processing*’-modellen uit het onderzoek naar overtuigen (Chaiken, 1980; Petty & Cacioppo, 1986). De vraag is echter of emoties daadwerkelijk de rollen spelen die de SCCT beschrijft. Coombs en Holladay (2007) zelf hebben dat mediërende verband niet overtuigend kunnen vaststellen. Naar aanleiding van hun experi-

ment in 2007 spreken zij zelf het vermoeden uit dat woede geen mediërende, maar wellicht een modererende variabele is. Andere onderzoeken suggereren dat emoties een andere rol hebben dan het SCCT-model beschrijft. Zo rapporteren An (2011) en Van der Zee (2012) een *direct* negatief verband tussen woede en reputatie. Kortom, de rol van emoties vraagt om opheldering.

Terug naar excuses. Excuses aanbieden valt, zoals gezegd, binnen de SCCT onder de herstelstrategieën. Met het aanbieden van excuses herstelt de organisatie de relatie met de ontvanger; een relatie die is geschaad door de crisis. De vraag wordt dan: hoe precies? Wanneer we kritisch kijken naar de SCCT en de functie van de excuses voor ogen houden, dan wordt het lastig om eenduidig de mogelijke effecten van excuses te verklaren. Immers, excuses impliceren dat de organisatie verantwoordelijkheid neemt voor de crisis. Dat zou in theorie kunnen leiden tot meer toegeschreven verantwoordelijkheid en dus tot een *lagere* reputatie met de bijbehorende gedragsintenties. Tegelijkertijd weten we dat excuses aanbieden een mitigerend effect heeft op woede (Ohbuchi et al., 1989). Langs die weg zou je dan voorspellen dat excuses leiden tot een *hogere* reputatie en bijvoorbeeld minder ‘*negative word of mouth*’.

Wellicht dat deze dubbelzinnigheid verklaart dat experimenteel onderzoek naar de effecten van excuses op reputatie ook tegenstrijdige resultaten laat zien. Sommige onderzoekers rapporteren positieve effecten (Bradford & Garrett, 1995; Coombs & Holladay, 1996, 2008; Dean, 2004), andere niet (De Koning, 2013; Janssen, 2013). Maar de puzzel wordt nog complexer als we het crisistype erbij betrekken. De bevindingen van Coombs en Holladay (1996) tonen aan dat excuses in een *opzettelijke* crisis een positiever effect op reputatie hebben dan in een *onopzettelijke* crisis, precies zoals de SCCT voorspelt. Tegelijkertijd is deze uitkomst ook wonderlijk juist vanwege die opzettelijkheid. Willen excuses effect hebben, dan moet de zender geloofwaardig zijn. Wanneer een organisatie opzettelijk een crisis veroorzaakt, dan schaadt dat de reputatie en dus mogelijk ook de ‘geloofwaardigheid’ (vgl. Terwel, Harinck, Ellemers, Dancker & Daamen, 2009). Hoe verklaar je dan de werking van excuses? Zo beschouwd, zijn de resultaten van het onderzoek van Claeys, Cauberghe en Vyncke (2010) beter te begrijpen. Zij vinden precies het tegenovergestelde effect van Coombs en Holladay (2008): excuses in een opzettelijke crisis hebben een negatiever effect op reputatie dan in een onopzettelijke crisis. Kortom, het is vooralsnog niet geheel duidelijk of en hoe excuses werken in crisiscommunicatie. Wij hopen met ons onderzoek enige helderheid te scheppen.

Onderzoeksvragen en hypotheses

Het eerste doel van ons onderzoek is om meer inzicht te krijgen in de mechanismen achter en de effecten van excuses aanbieden op de reputatie van organisaties in een crisis en op de gedragsintenties van stakeholders. In het bijzonder vragen wij ons af of

excuses in situaties waarin opzet in het spel is minder effectief zijn dan in niet-opzettelijke crises. De hoofdvraag van ons onderzoek luidt dan ook:

Wat is het effect van excuses aanbieden tijdens een opzettelijke en niet-opzettelijke crisis op de reputatie van organisaties en de woede en gedragsintenties van stakeholders?

Hierbij formuleren we de volgende hypothesen.

H1: Het aanbieden van excuses zorgt voor een positievere bedrijfsreputatie, minder woede en minder kwaadspreken (als gedragsintentie) bij stakeholders dan geen excuses aanbieden.

H2: Opzettelijkheid zorgt voor een negatievere bedrijfsreputatie, meer woede en meer kwaadspreken (als gedragsintentie) bij stakeholders dan onopzettelijkheid.

Voor de interactie-effecten uit onze hoofdvraag kunnen we eigenlijk geen hypothesen formuleren, omdat de SCCT op dit punt niet geheel consistent lijkt en dus strikt genomen geen eenduidige voorspellingen toelaat. Bovendien spreken de resultaten van experimenten die we hiervoor hebben behandeld, zoals gezegd, elkaar tegen. De interactie-effecten zullen we derhalve meer exploratief bekijken.

Behalve in directe en interactie-effecten van excuses en crisistype zijn we ook geïnteresseerd in de *indirecte* effecten. Met name willen we meer duidelijkheid krijgen over de rol van woede in het SCCT-model. Is woede inderdaad een mediator voor de relatie tussen crisisverantwoordelijkheid en gedragsintenties? Wat is dan de rol van reputatie? Bij het verkennen van mediërende en modererende verbanden zullen wij ook exploratief te werk gaan.

Methode van onderzoek

Ontwerp en stimuli

Om antwoord te krijgen op onze onderzoeksvraag hebben we een experiment opgezet met een 2 (excuses: wel versus niet) x 2 (crisistype: onopzettelijk versus opzettelijk) factorieel tussenproefpersoonsontwerp. Excuses en crisistype werden gemanipuleerd in een online nieuwsbericht. Bij het maken van het stimulusmateriaal hebben we ons laten inspireren door een bestaand nieuwsbericht over een terugroepactie van een IT-multinational die een defect product moest terugroepen vanwege een technische productiefout. De excuses zijn gemanipuleerd door wel of niet een passage met excuses aan het nieuwsbericht toe te voegen en wel op twee manieren: door middel van een parafraze en een citaat:

Passage 1: met excuses

De woordvoerder van [Organisatie X] verklaarde namens de organisatie *spijt te hebben* van de misstand: ‘*Wij bieden gebruikers onze oprechte excuses aan voor het ongemak*’.

Het excuus is beperkt tot een simpele uiting van spijt zonder verdere elaboraties, omdat daar op zichzelf weer effect van uit kan gaan (Scher & Darley, 1997). We hebben gekozen voor de toevoeging van een citaat om het excuus meer nadruk te geven en het nieuwsbericht overtuigender te maken (zie Gibson & Hester, 1999).

Crisistype is gemanipuleerd door een passage over een productiefout nadrukkelijk te presenteren als een opzettelijk of onopzettelijk incident. Het opzettelijke incident werd geoperationaliseerd door drie topmanagers schuldig te maken aan het verhullen van de productiefout. In de onopzettelijke conditie kregen de proefpersonen te lezen dat niet de organisatie zelf, maar een derde partij het product heeft geproduceerd, namelijk fabrikant *Clean Power*. De rest van de tekst werd aangevuld met algemene informatie om de tekstlengte ongeveer gelijk te houden.

Opzettelijk incident

Er zijn gegronde vermoedens dat drie topmanagers van [Organisatie X] afwisten van het defect, maar de kans nihil achtten dat [Product Y] gevaarlijke situaties zouden creëren. De fout was bovendien te laat ontdekt nadat al vijf miljoen exemplaren verkocht waren. Vanwege de hoge kosten van een terugroepactie besloten de drie het defect dus in de doofpot te stoppen.

Onopzettelijk incident

In Nieuw-Zeeland gaat het om [Product Y] van het type AF-3E, die vooral gebruikt worden voor de low-end modellen van [Organisatie X]. De betreffende laders zijn tussen januari en maart dit jaar geproduceerd door fabrikant *Clean Power*. Het defect kwam tijdens een routinecontrole aan het licht, waarna [Organisatie X] besloot alle [Product Y] terug te roepen.

Het 2 x 2-ontwerp resulteert in vier nieuwsberichtvarianten die in lengte varieerden van 178 (zonder excuses) tot 207 woorden (met excuses). Op de manipulaties na zijn deze varianten inhoudelijk identiek.

Van de nieuwsberichtvarianten zijn twee tekstversies gemaakt die alleen verschillen in organisatie en product. In de ene versie roept telecombedrijf *ZealCom* defecte telefoonladers terug en in de andere roept elektronicawinkel *Tronicware* defecte waterkokers terug. Het doel van de tweede tekstversie was om de externe validiteit van het experiment te verhogen (i.e. mono-operationalisatie uitsluiten). Daarbij hebben we ervoor gekozen om de productsoort sterk vergelijkbaar te houden om te voorkomen dat we ongewild en ongemerkt een nieuwe variabele in ons onderzoek zouden incorporeren.

De organisaties (*ZealCome* en *Tronicware*) zijn fictief. Fictieve nieuwsberichten hadden de voorkeur boven bestaande nieuwsberichten om te voorkomen dat de organisatie of de crises bij sommige proefpersonen wel en bij andere niet bekend waren. Op die manier konden we effecten van bestaande reputaties ook buiten ons onderzoek houden. De nieuwsberichten zijn zo realistisch mogelijk gemaakt door ze te voorzien van een logo en slogan van de bestaande zakelijke nieuwssite *Profnieuws* en van een miniatuurfoto van het product in kwestie, zoals gebruikelijk in het genre online nieuwsberichten (zie bijlage 1).

We hebben een meervoudige variantieanalyse uitgevoerd om na te gaan of de replicatie geslaagd was. Daarvoor hebben we bekeken of er interactie-effecten waren tussen de tekstversies en onze onafhankelijke variabelen (crisistype en excuses) op alle afhankelijke variabelen. We hebben geen interactie-effecten gevonden. Proefpersonen die het bericht van *ZealCom* lazen, reageerden hetzelfde op de excuus- en crisistypemanipulatie als proefpersonen die het bericht van *Tronicware* lazen. Voor verdere analyses hebben we deze versies dan ook samengevoegd.

Proefpersonen en procedure

Voor het experiment zijn 156 proefpersonen tussen de 18 en 74 jaar oud ($M = 29$ jaar; $SD = 11.8$ jaar) geworven in verschillende recreatieparken. 64 van hen waren man (41%), 92 van hen waren vrouw (59%). 128 proefpersonen waren hoogopgeleid (82%) en 28 proefpersonen waren laagopgeleid (18%). Chikwadraattoetsen wijzen uit dat proefpersonen evenredig verdeeld waren over alle vier de condities wat betreft geslacht ($X^2 = 6.13$; $df = 3$; $p = .11$) en opleidingsniveau ($X^2 = 4.38$; $df = 9$; $p = .88$). Ook voor wat betreft hun leeftijd waren de respondenten evenredig over de condities verdeeld ($F(3, 149) = .75$; $p = .52$).

Respondenten kregen een papieren pakket van vier pagina's bestaande uit een instructieblad, nieuwsbericht en vragenlijst en kregen daarbij mondelinge instructies van de onderzoekers. Ze werden random toegewezen aan een van de acht nieuwsberichtvarianten. De afname duurde vijf tot tien minuten.

Instrumentatie

Om de afhankelijke variabele te meten hebben we een vragenlijst ontwikkeld (zie bijlage 2). In totaal hebben we vier afhankelijke variabelen in ons onderzoek betrokken. Deze vier komen rechtstreeks uit het SCCT-model: reputatie, crisisverantwoordelijkheid, woede en gedragsintentie. In alle gevallen hebben we gebruikgemaakt van zevenpuntsschalen: Likertschalen en semantische differentialen.

De schalen om *reputatie* te meten zijn gebaseerd op werk van McCroskey (2007). Deze schaalitems worden doorgaans onderverdeeld in drie subdimensies, namelijk competentie, zorgzaamheid/goedwilligheid en betrouwbaarheid. Uit een Principal Component-analyse met Varimaxrotatie blijkt dat in ons onderzoek reputatie uiteenvalt in

twee componenten: geloofwaardigheid ($\alpha = .86$) en deskundigheid ($\alpha = .80$) (zie tabel 2). Bij samenvoeging neemt de betrouwbaarheid van de schaal echter nog verder toe ($\alpha = .96$). Daarom zullen we deze schalen verder samenvoegen tot één construct: ‘reputatie’.

Om de toegeschreven *crisisverantwoordelijkheid* te meten, gebruiken we de vier items uit Griffin, Babin en Darden (1992) die betrouwbaar zijn gebleken in eerder crisiscommunicatieonderzoek (Coombs, 1998; Coombs & Holladay, 2001; 2002; Coombs & Schmidt, 2000). Ook in dit onderzoek waren de items voldoende betrouwbaar ($\alpha = .76$).

Woede hebben we gemeten met drie items ($\alpha = .86$). De schalen zijn gebaseerd op de negatieve-emotie-items van Jorgensen (1996).

Bij het bepalen van gedragsintenties hebben wij ons beperkt tot *negative word of mouth*. Onze vier items (7-punts Likertschalen) zijn gebaseerd op die van Coombs en Holladay (2009). In ons onderzoek hadden de schalen een hoge betrouwbaarheid ($\alpha = .92$). Om de interpretatie van de resultaten te vergemakkelijken, hebben we de schaal voor *negative word of mouth* omgepooled. Een hoge score op deze schaal betekent dan dat respondenten weinig behoefte voelen om slecht over de organisatie te spreken tegen anderen.

Manipulatiecheck

Om te controleren of de manipulatie van crisistype (opzettelijk versus niet-opzettelijk) was geslaagd, hebben we een onafhankelijke t-toets uitgevoerd met crisistype als onafhankelijke variabele en crisisverantwoordelijkheid als afhankelijke. Het verschil tussen beide crisistypen blijkt significant te zijn ($T(153) = -1.89$; $p < .03$ eenzijdig). Respondenten schrijven aan een organisatie in een onopzettelijke crisis inderdaad een lagere crisisverantwoordelijkheid toe ($M = 5.02$; $SD = 1.25$) dan een organisatie in een opzettelijke crisis ($M = 5.42$; $SD = 1.25$).

Resultaten

Allereerst hebben we gekeken naar de effecten van excuses en crisistype op onze afhankelijke variabelen: reputatie, woede, verantwoordelijkheid en gedragsintenties. De gemiddelden en standaarddeviaties zijn te vinden in tabel 1 en 2.

Om de effecten van onze manipulaties te toetsen hebben we een multivariate analyse uitgevoerd met ‘crisistype’ en ‘excuses’ als onafhankelijke variabelen en ‘reputatie’, ‘woede’ en ‘verantwoordelijkheid’ als afhankelijke variabelen.

TABEL 1. Gemiddelden (en standaarddeviaties) voor hoofdeffecten van crisistype en excuses op reputatie, woede, crisisverantwoordelijkheid en gedragsintentie

	Crisistype		Excuses	
	Onopzettelijk	Opzettelijk	Wel excuses	Geen excuses
Reputatie	4.65 (.98)**	2.90 (.96)**	3.77 (1.34)	3.77 (1.28)
Woede	3.53 (1.45)*	4.11 (1.49)*	3.86 (1.40)	3.79 (1.60)
Crisisverantwoordelijkheid	5.02 (1.25)*	5.42 (1.25)*	5.25 (1.34)	5.19 (1.19)
Positieve gedragsintentie	3.38 (1.41)*	2.69 (1.43)*	2.99 (1.45)	3.06 (1.47)

* = $p < .05$; ** = $p < .001$

TABEL 2. Gemiddelden (en standaarddeviaties) voor interactie-effecten van crisistype en excuses op reputatie, woede, crisisverantwoordelijkheid en gedragsintentie

	Onopzettelijke crisis		Opzettelijke crisis	
	Wel excuses	Geen excuses	Wel excuses	Geen excuses
Reputatie	4.72 (1.02)	4.58 (.95)	2.84 (.88)	2.97 (1.04)
Woede	3.50 (1.24)	3.56 (1.66)	4.20 (1.47)	4.01 (1.52)
Crisisverantwoordelijkheid	5.10 (1.31)	4.94 (1.21)	5.41 (1.36)	5.43 (1.13)
Positieve gedragsintentie	3.35 (1.32)	3.41 (1.51)	2.65 (1.50)	2.72 (1.36)

Volgens hypothese 1 zou het aanbieden van excuses een positiever effect hebben dan geen excuses aanbieden op de reputatie van organisaties en het verminderen van woede en negatieve gedragsintenties van stakeholders. Voor deze hypothese hebben wij geen steun kunnen vinden. De multivariate analyse laat geen overall significant resultaat zien (*Pillai t* = 0.01; $p = 1$). Of de organisatie excuses aanbiedt of niet, de proefpersonen beoordeelden de nieuwsberichten hetzelfde.

Volgens hypothese 2 heeft opzettelijkheid een *negatiever* effect dan onopzettelijkheid op de reputatie van organisaties en de woede en gedragsintenties van stakeholders. Hier vinden we wel een sterk overall effect (*Pillai t* = .466; $p < .001$; $\eta^2 = .45$). Uit de univariate analyses blijkt dat het multivariate effect in belangrijker mate herleidbaar is tot een zeer sterk hoofdeffect van crisistype op reputatie ($F(1, 150) = 122.9$; $p < .001$; $\eta^2 = .45$). Dit houdt in dat proefpersonen de reputatie van een organisatie positiever beoordelen als de crisis niet-opzettelijk is ($M = 4.65$; $SD = .98$), dan wanneer er opzet in het spel is ($M = 2.90$; $SD = .96$). Kleinere, maar nog steeds significante, univariate effecten vinden we op de overige afhankelijke variabelen: woede ($F(1, 150) = 5.79$; $p = .02$; $\eta^2 = .04$), verantwoordelijkheid ($F(1, 150) = 3.94$; $p = .05$; $\eta^2 = .03$) en gedragsintentie ($F(1, 150) = 8.98$; $p = .003$; $\eta^2 = .06$).

Ten slotte de interactie-effecten. Daarover kunnen we kort zijn: die zijn er niet. Onze multivariate analyse levert geen significante resultaten op (*Pillai t* = 0.1, *p* = .83).

Mediatie en moderatie

Onze analyses tot nog toe gaan ervan uit dat de effecten die wij vinden directe effecten zijn en dat de afhankelijke variabelen geen onderlinge relaties hebben. Echter, wanneer de SCCT een juiste afspiegeling van de empirie is, dan weten we dat deze aanname niet klopt. De afhankelijke variabelen staan in een bepaald (causaal) verband tot elkaar. Dat blijkt ook als we de correlaties bekijken (zie tabel 3). Alle afhankelijke variabelen blijken significant met elkaar samen te hangen.

TABEL 3. *Correlaties tussen afhankelijke variabelen*

	Reputatie	Woede	Verantwoordelijkheid	Gedragsintentie
Reputatie	1			
Woede	-.39*	1		
Verantwoordelijkheid	-.23*	.32*	1	
Gedragsintentie	.51*	-.51*	-.25*	1

* = significante correlatie $p < .01$

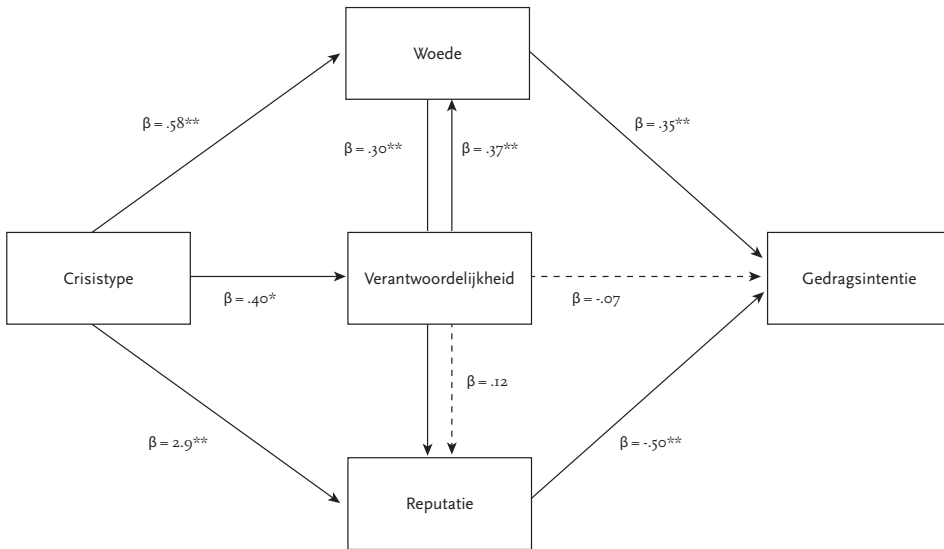
Om te toetsen of de verbanden ook zijn zoals de SCCT voorspelt, hebben we een mediatieanalyse uitgevoerd met 'gedragsintentie' als afhankelijke variabele, 'crisistype' als onafhankelijke variabele en 'verantwoordelijkheid', 'woede' en 'reputatie' als mogelijke mediators. Deze mediatieanalyse hebben we uitgevoerd met behulp van PROCESS, model 6 (Hayes, 2013). Figuur 2 geeft de resultaten van de analyse grafisch weer. Met dit model blijken we 40% van de variantie te kunnen verklaren ($F(4,149) = 13.3; p < .001$).

Om te beginnen hebben we geen direct verband kunnen vinden tussen crisistype en gedrag. Dat verband wordt gemedieerd door reputatie ($t = 4.9; p < .001$) en door woede ($t = -5.0; p < .001$). We zien in de mediatieanalyse het eerdere hoofdeffect van crisistype terug: een opzettelijke crisis schaadt de reputatie meer dan een onopzettelijke en bij een lagere reputatie gaan stakeholders negatiever over de organisatie spreken tegen anderen. Maar anders dan de SCCT voorspelt (zie figuur 1), wordt dit effect *niet* gemedieerd door verantwoordelijkheid. Het verband tussen reputatie en verantwoordelijkheid is immers niet significant. Evenmin is er een betekenisvol verband tussen verantwoordelijkheid en gedragsintenties.

Verder zien we dat crisistype een direct effect heeft op woede en een indirect, gemedieerd effect via verantwoordelijkheid. Het indirecte effect is weliswaar zwakker, maar nog altijd significant. Een opzettelijke crisis leidt dus direct tot meer woede (en

meer woede tot meer neiging tot kwaadspreken). Ook houden stakeholders bij een opzettelijke crisis de organisatie meer verantwoordelijk en dat leidt eveneens tot meer woede.

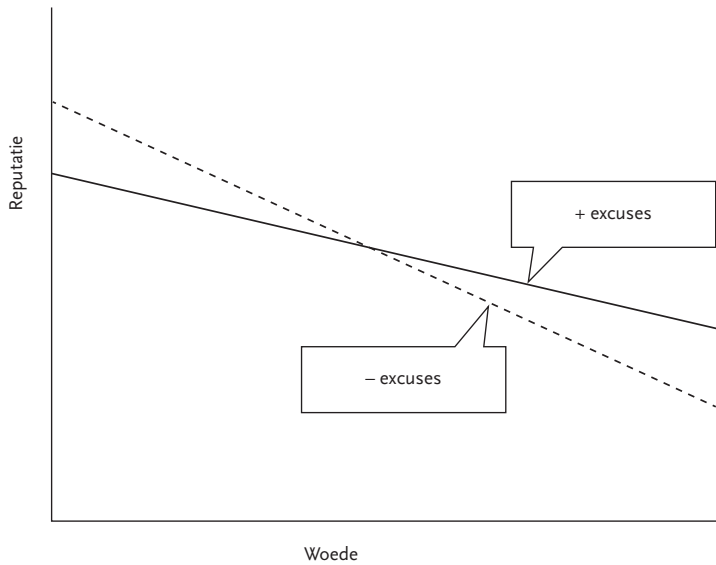
Woede blijkt dus in het model een vrij centrale rol te spelen. Woede heeft directe invloed op de gedragsintenties. Hoe bozer mensen zijn, hoe meer ze geneigd zijn om kwaad te spreken. Bovendien heeft woede een indirect effect op gedragsintenties: boosheid leidt tot negatievere oordelen over de organisatie en die oordelen leiden ertoe dat mensen zich kritisch over de organisatie uiten. Reputatie medieert dan de relatie tussen woede en gedragsintenties.



FIGUUR 2. Gemedieerde verbanden

* = $p < .05$; ** = $p < .001$; stippellijn = geen significant verband

Ten slotte hebben we geprobeerd om meer inzicht te krijgen in de rol van excuses. We hebben ons daarbij vooral gericht op de relatie tussen excuses en woede en de relatie tussen woede, reputatie en gedragsintenties. Opnieuw hebben we daarbij gebruik gemaakt van PROCESS, in dit geval van model 18. We vonden één significant model met een behoorlijke verklarende kracht ($F(5,149) = 35.9$; $p < .001$; $r^2 = .55$). Daaruit komt naar voren dat excuses de relatie tussen woede en reputatie moderereert ($\beta = -.29$, $t = -2.9$, $p < .001$). De correlatie tussen woede en reputatie is zwak voor de conditie waarin excuses worden aangeboden ($r = .22$). Voor de conditie zonder excuses is dit verband veel sterker ($r = .52$). Figuur 3 laat dit zien. Proefpersonen beoordelen reputatie negatiever naarmate ze meer woede ervaren. Deze trend is echter zwakker bij de groep proefpersonen die het nieuwsbericht met excuses lazen dan bij de groep proefpersonen die het nieuwsbericht zonder excuses lazen. Excuses hebben derhalve een modererende werking op de relatie tussen woede en reputatie. Op de relatie tussen woede en gedragsintenties hebben excuses geen effect.



FIGUUR 3. *Modererend effect van excuses op de relatie tussen woede en reputatie*

Conclusies en discussie

Hoe een crisis wordt geframed in een nieuwsbericht (intentioneel of niet), blijkt mede bepalend te zijn voor de reacties van stakeholders. Wanneer een organisatie willens en wetens een crisis laat ontstaan, vertaalt zich dat in woede bij stakeholders, reputatieschade en negatieve gedragsintenties (zoals producten niet meer aanbevelen en negatief over de organisatie spreken met anderen). Deze uitkomst is geheel in lijn met eerdere onderzoeksresultaten van onder andere Coombs (1998, 2007) en Coombs en Holladay (1996, 2002, 2004).

Dit onderzoek laat verder zien dat excuses geen *direct* effect hebben op de wijze waarop stakeholders de reputatie van een organisatie beoordelen. Deze resultaten zijn in strijd met die van eerdere onderzoeken (Bradford & Garrett, 1995; Coombs & Holladay, 1996, 2008; Claeys et al., 2010; Dean, 2004; Van der Zee, 2012). Op zichzelf heeft deze uitkomst ons verbaasd. We zoeken de verklaring hiervoor in de operationalisering van de excuses. We hebben er bewust voor gekozen het excuus kernachtig te houden. Hierdoor zou de manipulatie te zwak kunnen zijn geweest om directe significante effecten te bewerkstelligen. Wellicht vonden de proefpersonen het simpele ‘wij bieden onze excuses aan’ onvoldoende geloofwaardig. Dit effect zou nog versterkt kunnen zijn door onze mediumkeuze. Een nieuwsbericht in een online medium wordt mogelijk als weinig gezaghebbend gezien, waardoor onze respondenten de excuses minder serieus hebben genomen. Wij hebben er in onze operationalisering voor gekozen om realistisch materiaal te maken. Een gevolg was wel dat onze

stimuli sterk afweken van dat in eerder onderzoek waarin vooral met scenario's is gewerkt. Dat verklaart mogelijk het verschil in resultaten.

Hoewel we geen directe effecten vinden van excuses, laat ons onderzoek wel een interessant interactie-effect zien: excuses modereren het verband tussen woede en reputatie. Er is in het algemeen een negatief verband tussen woede en reputatie. Hoe bozer de stakeholders zijn, des te negatiever oordelen zij over de organisatie. Maar dit verband wordt significant zwakker als een organisatie excuses aanbiedt. Je kunt uit onze gegevens niet concluderen dat stakeholders minder boos worden, maar wel dat ze zich minder door hun boosheid laten leiden in hun oordelen over de organisatie. Zo bezien, zouden excuses effectiever moeten zijn bij crises die veel woede oproepen. Dat idee sluit in elk geval aan bij onze ervaringen met situaties waarin om publieke excuses wordt gevraagd (denk aan onze minister van Veiligheid en Justitie, de katholieke kerk, ProRail). In onze ervaring is daar vaak veel boosheid bij in het spel.

De resultaten van dit onderzoek geven aan dat emoties mogelijk een centralere rol spelen in crisiscommunicatie dan het SCCT-model laat zien. Woede blijkt direct in verband te staan met reputatie. Hoe meer woede stakeholders ervaren door een crisis-situatie, hoe negatiever de reputatie van de betrokken organisatie wordt beoordeeld. Woede is een natuurlijke, directe reactie op stress (of dreiging) die uit kan gaan van een crisis. Omgaan met die stress gaat vaak gepaard met weerstand tegen degene die dat ongemakkelijke gevoel oproept (Lazarus, 1993) en dat vertaalt zich dan mogelijk in reputatieschade en kwaadspreken over de organisatie.

Opvallend is verder dat toegeschreven verantwoordelijkheid eigenlijk nauwelijks een rol speelt. Onze mediatieanalyse laat geen enkel verband zien tussen crisis, verantwoordelijkheid en reputatie, terwijl dat idee een van de fundamenteen vormt onder de SCCT: de attributietheorie. De effecten van de crisis die wij vonden, zijn directer. De crisis roept woede op en die boosheid beïnvloedt direct hoe stakeholders over de organisatie gaan denken, los van de vraag of en in hoeverre de organisatie verantwoordelijkheid draagt voor de crisis. Dat zou kunnen betekenen dat stakeholders een crisis primair oppervlakkig verwerken en weinig elaboreren, erover nadenken. Oordelen en gedragingen komen dan niet tot stand op basis van rationele afwegingen, maar op basis van intuïtieve keuzes (vgl. Elaboration Likelihood Model van Petty & Cacioppo, 1986). Deze oppervlakkige verwerking zou een gevolg kunnen zijn van de artificiële situatie waarin wij onze proefpersonen hebben geplaatst. Een gevolg dus van onze experimentele opzet. Wij betwijfelen dat omdat ons materiaal realistisch was en onze proefpersonen reële consumenten (en niet bijvoorbeeld studenten). Maar helemaal uitsluiten kunnen we deze verklaring op basis van dit onderzoek niet.

Nog een laatste opmerking. In discussies over de functie van excuses tijdens een crisis komt telkens het onderwerp 'aansprakelijkheid' aan de orde. Organisaties kunnen geen excuses aanbieden, omdat ze zich daarmee kwetsbaar maken voor schadeclaims,

met name in de Verenigde Staten. Wie daar meer over wil lezen, kan goed terecht bij Helmreich (2012). Wij hebben ons in deze studie beperkt tot enkel de communicatieve aspecten. Vanuit dat perspectief is het raadzaam om verontschuldiging aan te bieden, zeker in situaties die veel woede oproepen.

Literatuur

- An, S. (2011). Reducing anger and blame: The role of the morality news frame and crisis response strategy. *Public Relations Review*, 37, 169-171.
- Benoit, W. L. (1995). *Accounts, excuses, apologies: A theory of image restoration strategies*. Albany: State University of New York Press.
- Blum-Kulka, S., J. House, & G. Kasper (Eds.) (1989). *Cross-cultural pragmatics: Requests and apologies*. Norwood, NJ: Ablex.
- Bradford, J. L., & Garrett, D. E. (1995). The effectiveness of corporate communicative responses to accusations of unethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 14, 875-892.
- Chaiken, S. (1980). Heuristic versus systematic information processing and the use of source versus message cues in persuasion. *Journal of Personality and Social Psychology* 39(5), 752-766.
- 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.
- Coombs, W. T. (1998). An analytic framework for crisis situations: Better responses from a better understanding of the situation. *Journal of Public Relations Research*, 10(3), 177-191.
- Coombs, W. T. (2004). Impact of past crises on current crisis communications: Insights from Situational Crisis Communication Theory. *Journal of Business Communication*, 41, 265-289.
- 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.
- Coombs, W. T. (2010). Parameters for crisis communication. In W. T. Coombs & S. J. Holladay (Eds.), *Handbook of Crisis Communication* (17-53). Oxford: Wiley-Blackwell.
- 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.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2001). An extended examination of the crisis situation: A fusion of the relational management and symbolic approaches. *Journal of Public Relations Research*, 13, 321-340.
- 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, 165-186.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2004). Reasoned action in crisis communication: An Attribution Theory-based approach to crisis management. In D. P. Millar & R. L. Heath (Eds.), *Responding to Crisis: A Rhetorical Approach to Crisis Communication* (95-115). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2005). Exploratory study of stakeholder emotions: Affect and crisis. In N. M. Ashkanasy, W. J. Zerbe & C. E. J. Hartel (Eds.), *Research on Emotion in Organizations* (271-288). New York: Elsevier.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2007). The negative communication dynamic: Exploring the impact of stakeholder affect on behavioral intentions. *Journal of Communication Management*, 11(4), 300-312.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2008). Comparing apology to equivalent crisis response strategies: Clarifying apology's role and value in crisis communication. *Public Relations Review*, 34, 252-257.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2009). Further explorations of post-crisis communication: Effects of media and response strategies on perceptions and intentions. *Public Relations Review*, 35(1), 1-6.
- Coombs, T., & Schmidt, L. (2000). An empirical analysis of image restoration: Texaco's racism crisis. *Journal of Public Relations Research*, 12(2), 163-178.

- Cuypers, D., Janssen, D., Haers, J., & Segaeerts, B. (2013). *Apology between Ritual and Regret: Symbolic Excuses on False Pretences or True Reconciliation Out of Sincere Regret*. Amsterdam: Rodopi.
- Dean, D. H. (2004). Consumer reaction to negative publicity. Effects of corporate reputation, response, and responsibility for a crisis event. *Journal of Business Communication*, 41(2), 192-211.
- De Koning, J. (2013). *Een experimenteel onderzoek naar de effecten van excuses aanbieden, zender en vorm van excuses en de rol van woede in crisiscommunicatie* (masterscriptie). Universiteit Utrecht, Utrecht.
- Gibson, R., & Hester, J. B. (1999). Student understanding of the use of quotes and paraphrases. *Journalism & Mass Communication Educator*, 54, 59-66.
- Griffin, M., Babin, B. J., & Darden, W. R. (1992). Consumer assessments of responsibility for product-related injuries: The impact of regulations, warnings, and promotional policies. *Advances in Consumer Research*, 19, 870-877.
- Hearit, K. M. (2005). Apologia theory. In R. L. Heath (Ed.), *Encyclopedia of Public Relations* (38-40). Thousand Oaks Ca.: Sage. Volume 2.
- Helmreich, J. S. (2012). Does 'sorry' incriminate? Evidence, harm and the protection of apology. *Cornell Journal of Law and Public Policy*, 21, 567-609.
- Harris, S., Grainger, K., & Mullany, L. (2006). The pragmatics of political apologies. *Discourse and Society*, 17(6), 715-733.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation and Conditional Process Analysis; A Regression-Based Approach*. New York: Guilford Press.
- Janssen, D. (2013) Apologies in written messages: what are the effects? In D. Cuypers, D. Janssen, J. Haers & B. Segaeerts, *Apology between Ritual and Regret: Symbolic Excuses on False Pretences or True Reconciliation Out of Sincere Regret*. (248-267). Amsterdam: Rodopi.
- Jin, Y. (2010). Making sense sensibly in crisis communication: how publics' crisis appraisals influence their negative emotions, coping strategy preferences, and crisis response acceptance. *Communication Research*, 37(4), 522-552.
- Jin, Y., Pang, A., & Cameron, G. T. (2007). Integrated crisis mapping: Toward a publics-based, emotion-driven conceptualization in crisis communication. *Sphera Publica*, 7, 81-95.
- Jorgensen, B. K. (1996). Components of consumer reaction to company-related mishaps: A structural equation model approach. *Advances in Consumer Research*, 23, 346-351.
- Kampf, Z. (2009). Public (non-)apologies: The discourse of minimizing responsibility. *Journal of Pragmatics*, 41(11), 2257-2270.
- Kampf, Z., & Löwenheim, N. (2012). Rituals of apology in the global arena. *Security Dialogue*, 43(1), 43-60.
- Kim, H. J., & Cameron, G. T. (2011). Emotions matter in crisis. The role of anger and sadness in the publics' response to crisis news framing and corporate crisis response. *Communication Research*, 38(6), 826-855.
- Lazare, A. (2004). *On Apology*. New York: Oxford University Press.
- Lazarus, R. S. (1993). From psychological stress to the emotions: A history of changing outlooks. *Annual Review of Psychology*, 44, 1-21.
- McCroskey, J. C. (2007). *Source Credibility Measures*. Verkregen op 29 april 2014 van http://www.jamesmccroskey.com/measures/source_credibility.htm
- Ohbuchi, K., Agarie, N., & Kameda, M. (1989). Apology as aggression control: Its role in mediating appraisal of and response to harm. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(2) 219-227.
- Ogierman, E. (2009). *On apologising in negative and positive politeness cultures*. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins Publishing Company.
- Petty, R. E., & Cacioppo, J. T. (1986). *Communication and Persuasion: Central and Peripheral Routes to Attitude Change*. New York: Springer-Verlag.
- Scher, S. J., & Darley, J. M. (1997). How effective are the things people say to apologize? Effects of the realization of the apology speech act. *Journal of Psycholinguistic Research*, 26, 127-140.
- Searle, J. R. (1969). *Speech Acts. An Essay in the Philosophy of Language*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Searle, J. R. (1979), *Expression and Meaning. Studies in the theory of speech acts*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Shaw, J. C., Wild, E., & Colquitt, J. A. (2003). To justify or excuse? A meta-analytic review of the effects of explanations. *Journal of Applied Psychology*, 88, 444-458.
- Skarlicki, D. P., Folger, R., & Gee, J. (2004). When social accounts backfire: The exacerbating effects of a polite message or an apology on reactions of an unfair outcome. *Journal of Applied Social Psychology*, 34 (2), 322-341.
- Terwel, B. W., Harinck, F., Ellemers, N., Dancker D., & Daamen, L. (2009). How organizational motives and communications affect public trust in organizations: The case of carbon dioxide capture and storage. *Journal of Environmental Psychology*, 29(2), 290-299.
- Van der Zee, S. (2012). *Een experimenteel onderzoek naar de effecten van excuses aanbieden en sympathie tonen en de rol van emoties in crisiscommunicatie* (masterscriptie). Universiteit Utrecht, Utrecht.
- Ware, B. L., & Linkugel, W. A. (1973). They spoke in defense of themselves: On the generic criticism of apologia. *Quarterly Journal of Speech*, 59(3), 273-283.
- Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychology Review*, 92, 548-573.

Bijlage 1 Stimulusmateriaal

PROF NEWS

Meest Uitgebreide Zakelijke Nieuwssite
van Nederland

ZealCom haalt acht miljoen gevaarlijke laders terug

WOENSDAG 15 APRIL 2009, 09:55 UUR | DOOR LESLIE SCHRIJVERS | 40 KEER GELEZEN



De Nieuw-Zeelandse telefoonproducent ZealCom haalt in Nieuw-Zeeland en Australië acht miljoen laders terug. Het gevaar bestaat dat gebruikers worden geëlectrocuteerd. Er zijn inmiddels zeven incidenten bekend, zo meldde de Nieuw-Zeelandse krant NZ Herald.

In Nieuw-Zeeland gaat het om laders van het type AF-3E, die vooral gebruikt worden voor de low-end modellen van ZealCom. De betreffende laders zijn tussen januari en maart dit jaar geproduceerd door fabrikant Clean Power. Het defect kwam tijdens een routinecontrole aan het licht, waarna ZealCom besloot alle laders terug te roepen.

De laders zijn gevaarlijk voor gebruikers bij het verwijderen van het apparaat uit het stopcontact. "Het kan zijn dat het achterste plastic klepje, de afdekkap, loskomt. Daardoor worden de interne componenten van die lader blootgesteld", legt de woordvoerder uit. "Als je dan de lader uit de muur wil trekken en je doet die handeling verkeerd, dan zou het kunnen zijn dat je een elektrische schok krijgt".

Consumenten kunnen op de site returnzealcom.co.nz controleren of hun lader in de risicogroep valt. Als dat zo is, verzoekt ZealCom hen de lader op te sturen. De woordvoerder van ZealCom verklaarde namens de organisatie spijt te hebben van de misstand: "Wij bieden gebruikers onze oprechte excuses aan voor het ongemak".

Conditie 1. Tekstversie 1.

Onopzettelijk | met excuus | scenario 1.1. | ZealCom | 201 woorden

PROF NEWS

Meest Uitgebreide Zakelijke Nieuwssite van Nederland

ZealCom haalt acht miljoen gevaarlijke laders terug

WOENSDAG 15 APRIL 2009, 09:55 UUR | DOOR LESLIE SCHRIJVERS | 40 KEER GELEZEN



De Nieuw-Zeelandse telefoonproducent ZealCom haalt in Nieuw-Zeeland en Australië acht miljoen laders terug. Het gevaar bestaat dat gebruikers worden geëlectrocuteerd. Er zijn inmiddels zeven incidenten bekend, zo meldde de Nieuw-Zeelandse krant NZ Herald.

In Nieuw-Zeeland gaat het om laders van het type AF-3E, die vooral gebruikt worden voor de low-end modellen van ZealCom. De betreffende laders zijn tussen januari en maart dit jaar geproduceerd door fabrikant Clean Power. Het defect kwam tijdens een routinecontrole aan het licht, waarna ZealCom besloot alle laders terug te roepen.

De laders zijn gevaarlijk voor gebruikers bij het verwijderen van het apparaat uit het stopcontact. "Het kan zijn dat het achterste plastic klepje, de afdekkap, loskomt. Daardoor worden de interne componenten van die lader blootgesteld", legt de woordvoerder uit. "Als je dan de lader uit de muur wil trekken en je doet die handeling verkeerd, dan zou het kunnen zijn dat je een elektrische schok krijgt".

Consumenten kunnen op de site returnzealcom.co.nz controleren of hun lader in de risicogroep valt. Als dat zo is, verzoekt ZealCom hen de lader op te sturen.

Conditie 2. Tekstversie 1.

Onopzettelijk | zonder excuus | scenario 2.1. | ZealCom | 177 woorden

PROF NEWS

Meest Uitgebreide Zakelijke Nieuwssite van Nederland

ZealCom haalt acht miljoen gevaarlijke laders terug

WOENSDAG 15 APRIL 2009, 09:55 UUR | DOOR LESLIE SCHRIJVERS | 40 KEER GELEZEN



De Nieuw-Zeelandse telefoonproducent ZealCom haalt in Nieuw-Zeeland en Australië acht miljoen laders terug. Het gevaar bestaat dat gebruikers worden geëlectrocuteerd. Er zijn inmiddels zeven incidenten bekend, zo meldde de Nieuw-Zeelandse krant NZ Herald.

Er zijn gegronde vermoedens dat drie topmanagers van ZealCom afwisten van het defect, maar de kans nihil achtten dat de laders gevaarlijke situaties zouden creëren. De fout was bovendien te laat ontdekt nadat al vijf miljoen exemplaren verkocht waren. Vanwege de hoge kosten van een terugroepactie besloten de drie het defect dus in de doofpot te stoppen.

De laders zijn gevaarlijk voor gebruikers bij het verwijderen van het apparaat uit het stopcontact. "Het kan zijn dat het achterste plastic klepje, de afdekkap, loskomt. Daardoor worden de interne componenten van die lader blootgesteld", legt de woordvoerder uit. "Als je dan de lader uit de muur wil trekken en je doet die handeling verkeerd, dan zou het kunnen zijn dat je een elektrische schok krijgt".

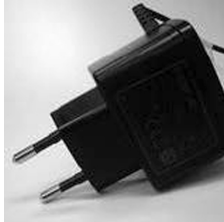
Consumenten kunnen op de site returnzealcom.co.nz controleren of hun lader in de risicogroep valt. Als dat zo is, verzoekt ZealCom hen de lader op te sturen. De woordvoerder van ZealCom verklaarde namens de organisatie spijt te hebben van de misstand: "Wij bieden gebruikers onze oprechte excuses aan voor het ongemak".

Conditie 3. Tekstversie 1.

Opzettelijk | met excuus | scenario 3.1. | ZealCom | 206 woorden

PROF NEWS**Meest Uitgebreide Zakelijke Nieuwssite
van Nederland****ZealCom haalt acht miljoen gevaarlijke laders terug**

WOENSDAG 15 APRIL 2009, 09:55 UUR | DOOR LESLIE SCHRIJVERS | 40 KEER GELEZEN



De Nieuw-Zeelandse telefoonproducent ZealCom haalt in Nieuw-Zeeland en Australië acht miljoen laders terug. Het gevaar bestaat dat gebruikers worden geëlectrocuteerd. Er zijn inmiddels zeven incidenten bekend, zo meldde de Nieuw-Zeelandse krant NZ Herald.

Er zijn gegronde vermoedens dat drie topmanagers van ZealCom afwisten van het defect, maar de kans nihil achtten dat de laders gevaarlijke situaties zouden creëren. De fout was bovendien te laat ontdekt nadat al vijf miljoen exemplaren verkocht waren. Vanwege de hoge kosten van een terugroepactie besloten de drie het defect dus in de doofpot te stoppen.

De laders zijn gevaarlijk voor gebruikers bij het verwijderen van het apparaat uit het stopcontact. "Het kan zijn dat het achterste plastic klepje, de afdekkap, loskomt. Daardoor worden de interne componenten van die lader blootgesteld", legt de woordvoerder uit. "Als je dan de lader uit de muur wil trekken en je doet die handeling verkeerd, dan zou het kunnen zijn dat je een elektrische schok krijgt".

Consumenten kunnen op de site returnzealcom.co.nz controleren of hun lader in de risicogroep valt. Als dat zo is, verzoekt ZealCom hen de lader op te sturen.

Conditie 4. Tekstversie 1.

Opzettelijk | zonder excuus | scenario 4.1. | ZealCom | 182 woorden

Bijlage 2 Meetinstrument

1.	ZealCom lijkt me ...	niet vaardig	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	vaardig
2.	ZealCom lijkt me ...	incompetent	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	competent
3.	ZealCom lijkt me ...	ondeskundig	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	deskundig
4.	ZealCom lijkt me ...	onverstandig	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	verstandig
5.	ZealCom lijkt ...	voornamelijk te geven om zichzelf	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	voornamelijk te geven om de klant
6.	ZealCom lijkt ...	de belangen van de organisatie voorop te zetten	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	de belangen van de klant voorop te zetten
7.	ZealCom lijkt me ...	niet begripvol	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	begripvol
8.	ZealCom lijkt me ...	afstandelijk	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	betrokken
9.	ZealCom lijkt me ...	niet respectvol	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	respectvol
10.	ZealCom lijkt me ...	oneerlijk	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	eerlijk

11.	ZealCom lijkt me ...	onoprecht	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	oprecht
12.	ZealCom lijkt me ...	ongeloofwaardig	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	geloofwaardig
13.	ZealCom lijkt me ...	onbetrouwbaar	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	betrouwbaar
14.	ZealCom lijkt me ...	onethisch	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	ethisch
15.	Het lijkt me dat ZealCom verantwoordelijk is voor de defecte laders.	volledig mee oneens	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	volledig mee eens
16.	Het lijkt me dat ZealCom schuldig is aan de defecte laders.	volledig mee oneens	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	volledig mee eens
17.	Het lijkt me dat ZealCom de defecte laders had kunnen voorkomen.	volledig mee oneens	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	volledig mee eens
18.	Het lijkt me dat ZealCom invloed had op de defecte laders.	volledig mee oneens	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	volledig mee eens
19.	De situatie met de defecte laders lijkt me ...	niet ernstig	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	ernstig
20.	Ik erger mij aan dit soort incidenten.	volledig mee oneens	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	volledig mee eens
21.	Ik maak me kwaad als organisaties dit soort fouten maken.	volledig mee oneens	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	volledig mee eens
22.	Ik wind me op over dit soort incidenten.	volledig mee oneens	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	volledig mee eens
Stelt u zich bij vragen 23, 24, 25 en 26 voor dat u klant bent van ZealCom.				
23.	Ik zou nog steeds producten en diensten van ZealCom kopen.	volledig mee oneens	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	volledig mee eens
24.	Ik zou nog steeds producten en diensten van ZealCom aanbevelen aan vrienden en familie.	volledig mee oneens	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	volledig mee eens
25.	Ik zou nog steeds de producten en diensten van ZealCom aanbevelen als iemand om mijn advies vraagt.	volledig mee oneens	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	volledig mee eens
26.	Ik zou nog steeds positieve dingen zeggen over ZealCom en zijn producten en diensten.	volledig mee oneens	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	volledig mee eens