

2014

# *'This Time It's Personal.'*

Experimenteel onderzoek naar effecten van zender en excuses in crisiscommunicatie

Richard Hordijk - 3998495  
Masterscriptie  
Universiteit Utrecht  
dr. D.M.L. Janssen

## Samenvatting

Met de komst van social media hebben organisaties veel nieuwe mogelijkheden om te reageren op crisissituaties. De reactie van de Engelse supermarktketen Tesco op het paardenvleeschandaal is hiervan een goed voorbeeld. De manier waarop Tesco reageerde op de crisis wordt over het algemeen geprezen. Door slim gebruik te maken van social media, het aanbieden van excuses en door te reageren vanuit persoonlijke zenders wist Tesco de financiële- en imagoschade beperkt te houden.

In dit onderzoek is aan de hand van een experiment gekeken naar de effecten van het aanbieden van excuses en het gebruik van een persoonlijke zender als crisisresponsstrategie. Het gaat in dit onderzoek specifiek om de effecten op het imago en de beoordeling van de verantwoordelijkheid van de organisatie enerzijds en de gedragsintenties van de stakeholders anderzijds. Ook is er onderzocht welke rol woede speelt tijdens crisiscommunicatie. Dit is gedaan aan de hand van een experiment met vier condities: een terugroepactie met (onpersoonlijke) excuses vanuit de organisatie, een terugroepactie met excuses vanuit een persoonlijke zender, een terugroepactie met excuses van zowel persoonlijke als onpersoonlijke zender en een terugroepactie zonder excuses. Het teruggetrokken product betrof tarwebloem van het huismerk van de Albert Heijn. Voor het materiaal van het onderzoek is gebruik gemaakt van een terugroepadvertentie op de Facebookpagina van Albert Heijn.

Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat excuses vanuit een onpersoonlijke bron in een terugroepactie geen effect hebben op de waardering van het imago en de verantwoordelijkheid van de organisatie. De persoonlijke zender zorgde echter voor een negatieve effect op de waardering van het imago van de organisatie. Dit effect is mogelijk ontstaan door het gebruik van de directeur marketing als persoonlijke zender.

Daarnaast is er een sterk negatief verband gevonden tussen woede en de beoordeling van het imago van de organisatie. De kans is groter dat het imago negatief wordt beoordeeld wanneer de stakeholders meer woede vertonen. Dit effect wordt gemodereerd door de zender van de excuses en de strategie 'excuses aanbieden'. Wanneer er excuses vanuit de organisatie worden gemaakt is het verband tussen woede en imago sterk, bij de persoonlijke excuses en de twee andere condities is dit verband zwakker.

## Inhoudsopgave

Samenvatting .....	1
Inhoudsopgave.....	2
1. Inleiding.....	3
2. Theoretisch Kader .....	4
2.1 Crisis .....	4
2.2 Crisisrespons .....	5
2.3 Excuses .....	7
2.3.1 Effecten van excuses .....	8
2.4 Zender van de excuses .....	10
2.5 Excuses en woede .....	10
2.6 Onderzoeksvragen .....	12
3. Methode .....	12
3.1 Materiaal .....	12
3.2 Design.....	13
3.3 Proefpersonen.....	13
3.4 Procedure.....	14
3.5 Afhankelijke variabelen .....	14
3.6 Manipulatie- en randomisatiecheck .....	14
4. Resultaten .....	15
4.1 Verschillen tussen de condities .....	15
4.4 Effecten woede .....	16
4.5 Reacties op Facebookpost.....	17
4.5.1 Richting van Facebookreacties.....	17
5. Conclusie .....	18
6. Discussie .....	19
Referenties .....	21
Bijlage A: Materiaal .....	23
Bijlage B: Vragenlijst.....	27

# 1. Inleiding

Op 15 januari 2013 bevond Tesco zich plotseling in een crisissituatie. Engelse nieuwszenders meldden dat in de rundvleesburgers van de Engelse supermarktketen paardenvlees was gevonden<sup>1</sup>. Het eten van paardenvlees is een groot taboe in Engeland en het nieuws zorgde dan ook voor grote woede en ongerustheid bij de consument. Hoe kon de consument nu nog vertrouwen wat er op de etiketten van Tesco's producten vermeld werd? De volgende dag escaleerde het schandaal; de Engelse pers en consumenten reageerden woedend op radio, televisie, en social media. Vooral deze social media zorgden ervoor dat het nieuws zich razendsnel verspreidde. Boze klanten postten negatieve berichten op de Facebook- en Twitter-pagina van Tesco en dreigden met boycotts. Op 16 januari was de marktwaarde van Tesco gezakt met 360 miljoen euro.

Tesco bevond zich in een crisissituatie en het crisismanagementteam van Tesco draaide overuren. Binnen 24 uur plaatste Philip Clarke, de CEO van Tesco, een blog over vertrouwen op de website van Tesco. In dit blog sprak hij de klanten toe over vertrouwen; hij stelde dat niet alleen het vertrouwen van de consument was geschaad, maar ook het vertrouwen van Tesco<sup>2</sup>. Hij benadrukte daarnaast ook de snelheid van het handelen van Tesco:

*"We did not hesitate to withdraw the products identified as containing horsemeat. Nor did we hesitate withdrawing all the products made by the same producer – 26 frozen burger lines."*

Verder schreef hij dat Tesco er alles aan zou doen om toekomstige incidenten te voorkomen. De volgende dag stond er een enorme advertentie in de Britse kranten en op de Facebookpagina van Tesco met de tekst "We Apologise". De strategie van Tesco hield hier niet op; tijdens interviews in de dagen na het incident benadrukten bestuursleden en zelfs personeelsleden dat ze spijt hadden van het incident, maar dat de uiteindelijke schuld bij de leveranciers lag. Tesco koos ervoor om de schuld niet te ontwijken en gaf toe dat Tesco ook een verantwoordelijkheid had om goede en veilige producten aan zijn klanten te leveren. Ondanks al dit werk was er in eerste instantie een enorme golf van negatieve berichten over Tesco en het incident<sup>3</sup>.

Dit onderzoek gaat over crisiscommunicatie op social media en het effect van de crisisresponsstrategie 'excuses aanbieden'. Ook wordt er onderzocht wat de invloed is van de zender van de excuses op de reacties van de ontvanger. Hoewel er in eerste instantie gemixte reacties waren op de communicatie van Tesco tijdens de crisis, werd er achteraf lovend gesproken over de manier waarop Tesco is omgegaan met de situatie. De communicatie van Tesco is een voorbeeld van goede crisiscommunicatie. Het resultaat hiervan was niet alleen financieel te zien (Figuur 1), maar ook op social media (Figuur 2, volgende pagina).

**We apologise**

You have probably read or heard that we have had a serious problem with three frozen beef burger products that we sell in stores in the UK and Ireland. The Food Safety Authority of Ireland (FSAI) has told us that a number of products they have recently tested from one of our suppliers contained horsemeat.

While the FSAI has said that the products pose no risk to public health, we appreciate that, like us, our customers will find this absolutely unacceptable.

The products in our stores were Tesco Everyday Value 8x Frozen Beef Burgers (597g), Tesco 4x Frozen Beef Quarter Pounders (454g) and a branded product, Flamehouse Frozen Chargrilled Quarter Pounders.

We have immediately withdrawn from sale all products from the supplier in question, from all our stores and online.

If you have any of these products at home, you can take them back to any of our stores at any time and get a full refund. You will not need a receipt and you can bring back just the packaging.

We and our supplier have let you down and we apologise.

If you have any concerns, you can find out how to contact us at the bottom of this page, or go to any of our Customer Service Desks in store, or ask to speak to your Store Manager.

So here's our promise. We will find out exactly what happened and, when we do, we'll come back and tell you.

And we will work harder than ever with all our suppliers to make sure this never happens again.

**TESCO**

Contact Customer Service hotline: 0800 900355 Email: customer.service@tesco.co.uk Twitter: @uktesco Facebook: facebook.com/tesco



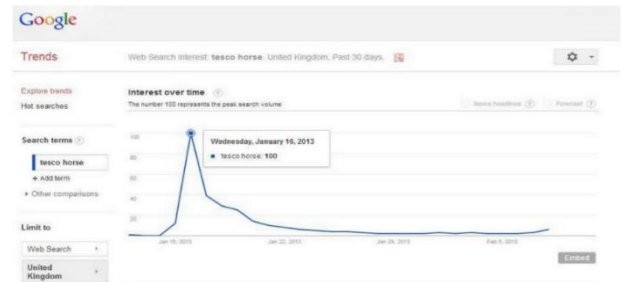
Figuur 1. Beurswaarde Tesco

<sup>1</sup> <http://www.telegraph.co.uk/news/uknews/9804632/Tesco-beef-burgers-found-to-contain-29-horse-meat.html>

<sup>2</sup> <https://www.tescopl.com/talkingshop/index.asp?blogid=87>

<sup>3</sup> <http://www.marketingweek.co.uk/news/tesco-brand-trust-dented-by-horse-meat-debacle/4005376.article>

Doordat de crisismanagers van Tesco snel en adequaat reageerden, zorgden zij ervoor dat de negatieve gevolgen van de crisis beperkt bleven. Gedurende het schandaal hield Tesco zijn klanten op de hoogte van de zaken rondom het onderzoek naar de gemaakte fouten. Blogs, nieuwsupdates, video-interviews en statements werden gepost op Tesco's website, waarna er slim gebruik werd gemaakt van social media om de berichten te verspreiden. Social media werden ook gebruikt om te communiceren met ontevreden klanten die klachten of vragen hadden.



Figuur 2. Zoekacties naar 'Tesco Horse'

Naast de keuze van het medium was het selecteren van de juiste zender voor de communicatie ook een belangrijk onderdeel van de strategie van Tesco. Er werden niet alleen berichten vanuit de organisatie zelf gestuurd, maar ook door de CEO, andere bestuursleden en medewerkers. Door het selecteren van de juiste zender voor de communicatie, was het mogelijk voor Tesco om zijn berichten een persoonlijker toon te geven. Daarnaast kan een verkeerde zender onoprecht overkomen, waardoor de excuses minder snel worden aanvaard. Het kiezen van de juiste zender kan een positieve invloed hebben op de aanvaarding van het bericht of de excuses van de organisatie.

In deze studie staat een onderzoek naar de effecten van crisiscommunicatiestrategieën centraal. Een experiment moet uitwijzen wat de effecten van de crisisresponsstrategie 'excuses aanbieden' zijn op het imago en de beoordeling van de verantwoordelijkheid van de organisatie enerzijds en de emoties en gedragsintenties van de proefpersonen anderzijds. Ook wordt de rol van de zender van de excuses geanalyseerd, evenals diens mogelijke invloed op de effecten van de excuses. Daarnaast worden de effecten van de emotie woede onderzocht. De basis van het onderzoek ligt in de *Situational Crisis Theory* van Coombs (2008).

In hoofdstuk 2 wordt de theoretische achtergrond voor dit onderzoek besproken. Hierin komen eerdere onderzoeken naar crisisresponsstrategieën aan bod. Ook worden concepten als woede, de zender en excuses toegelicht. Hoofdstuk 3 bevat een beschrijving van de methode van het onderzoek en in hoofdstuk 4 worden de resultaten van het experiment behandeld. De conclusie volgt in hoofdstuk 5.

## 2. Theoretisch Kader

Dit hoofdstuk biedt een schets van de theoretische achtergrond van crisiscommunicatie. Vanuit eerder onderzoek worden de crisisresponsstrategie 'excuses aanbieden', de emotie woede en de rol van de zender besproken.

### 2.1 Crisis

De Engelse supermarkt Tesco bevond zich in een crisissituatie, maar wat is nu precies een crisis en wanneer bevindt een organisatie zich in een crisissituatie?

*"Een crisis is de perceptie van een onvoorspelbare gebeurtenis die belangrijke verwachtingen van stakeholders in gevaar brengt. Een crisis kan een serieuze impact hebben op de prestaties van een organisatie en voor negatieve uitkomsten zorgen. Een crisis is onvoorspelbaar, maar niet onverwacht; organisaties kunnen zich voorbereiden op mogelijke crises."*

- (Coombs, 2012)

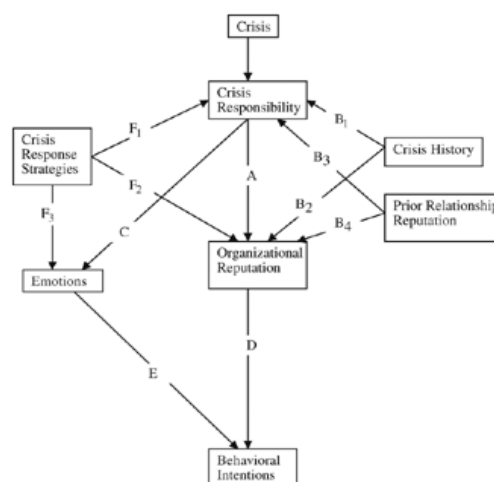
Crises zijn gebaseerd op perceptie: een crisis is over het algemeen een gebeurtenis die gemakkelijk als crisis benoemd kan worden. Er zijn bijvoorbeeld maar weinig mensen die een tornado of een aardbeving niet als een crisis zien. Voor organisaties is de perceptie van de stakeholders echter de bepalende factor om een situatie als crisis aan te duiden. Er is pas echt sprake van een crisis voor organisaties wanneer stakeholders van mening zijn dat een organisatie zich in een crisis bevindt. Stakeholders zullen dan ook reageren op de organisatie alsof deze in crisis is.

Stakeholders hebben bepaalde verwachtingen over hoe een organisatie zich moet gedragen; vliegtuigen moeten veilig landen, de treinen moeten op tijd rijden en producten moeten veilig in het gebruik zijn. Een crisis kan ervoor zorgen dat deze verwachtingen niet worden vervuld. De stakeholders worden boos en dit brengt de relatie tussen de organisatie en de stakeholder in gevaar. Dit is volgens Barton (2001) en Dillenschneider (2000) de reden waarom crises gevaarlijk zijn voor het imago van organisaties. Het imago is de perceptie van de organisatie door haar stakeholders.

## 2.2 Crisisrespons

Wanneer er sprake is van een crisis is het voor organisaties van groot belang dat er op een adequate manier wordt gereageerd en gecommuniceerd naar de stakeholders. De belangrijkste functies van crisisrespons zijn het aanpakken en beperken van mogelijke imagoschade en het beperken van negatieve reacties vanuit de stakeholders (Coombs & Holladay, 2008). Er is dan ook veel onderzoek gedaan naar crisismanagement en effecten van crisisresponsstrategieën (Benoit (1995), Coombs (2007), Coombs & Holladay (2007, 2010), Wigley & Fontenont (2011), Chestnut (2010), Bernstein (1998) ). Op welke manier er precies gecommuniceerd moet worden, is verder uitgewerkt in crisisresponsstrategieën. Twee vooraanstaande theorieën over crisisrespons zijn de *Theory of Image Restoration Discourse* van Benoit (1997) en de *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) van Coombs (2007). Dit onderzoek is hoofdzakelijk gebaseerd op de SCCT van Coombs.

De SCCT van Coombs is gericht op het identificeren van de juiste crisisresponsstrategie aan de hand van een aantal variabelen en de verbanden tussen deze variabelen. Het SCCT-model staat weergegeven in figuur 3 op de volgende pagina. De basis van de SCCT ligt in de *Attribution Theory* van Weiner (Coombs, 2007). Deze theorie stelt dat wanneer er een negatieve gebeurtenis plaatsvindt, mensen de behoefte hebben om een schuldige aan te wijzen. Wanneer er sprake is van een crisis, gaan de stakeholders op zoek naar een verantwoordelijke. Vaak wijzen zij dan naar de organisatie. Dit kan het imago van de organisatie negatief beïnvloeden. De schade aan het imago van de organisatie ligt dus niet zozeer bij de crisis zelf, maar bij de toegeschreven verantwoordelijkheid (Coombs, 2007).



Figuur 3. Situational Crisis Communication Theory (Coombs, 2007)

Het SCCT-model gaat in op de relaties tussen de variabelen die invloed hebben op het imago van de organisatie en de gedragsintenties van de stakeholders. In Figuur 3 staan deze relaties weergegeven. De pijlen in het model

geven de verbanden tussen de verschillende variabelen weer. De keuze voor de crisisresponsstrategie hangt af van de hoeveelheid verantwoordelijkheid die aan een organisatie wordt toegeschreven.

Het model stelt dat de crisisverantwoordelijkheid van een aantal variabelen afhangt, namelijk: het soort crisis, de crisishistorie inclusief de eerdere relatie met de stakeholders en de gekozen crisisresponsstrategie. Coombs onderscheidt drie verschillende crisis clusters (Zie tabel 1). De gekozen strategie hangt af van het type crisis en de verantwoordelijkheid die bij het type crisis wordt toegeschreven aan de organisatie.

Tabel 1. Crisis clusters met mate van verantwoordelijkheid en responsstrategie

	Verantwoordelijkheid	Voorbeeld	Strategie
<i>Victim crisis</i>	Laag	Natuurramp	Deny strategie
<i>Accidental crisis</i>	Gemiddeld	Technische fout	Diminish strategie
<i>Preventable crisis</i>	Hoog	Menselijke fout	Rebuild strategie

De mate van verantwoordelijkheid die wordt toegeschreven aan de organisatie heeft een sterk en direct verband met het imago van de organisatie (pijl A). De bedreiging van het imago neemt toe naarmate de stakeholders meer verantwoordelijkheid bij de organisatie leggen (Coombs, 2007).

De verantwoordelijkheid staat ook in direct verband met de crisishistorie (zie pijl B<sub>1</sub>) en de eerdere relatie tussen de organisatie en haar stakeholders (zie pijl B<sub>3</sub>). De crisishistorie gaat in dit model over eerdere (vergelijkbare) crises die de organisatie heeft meegemaakt. Een slechte crisishistorie leidt tot een negatievere beoordeling van de organisatie (Coombs, 2007). Een slechte crisishistorie vertelt de stakeholders immers dat het niet de eerste keer is dat er iets misgaat. Verder hebben de crisishistorie en de eerdere relatie ook invloed op de reputatie van de organisatie (zie pijl B<sub>2</sub> en B<sub>4</sub>). Eerder onderzoek laat zien dat de aanwezigheid van een crisisgeschiedenis tot een negatievere beoordeling van het imago leidt dan wanneer de organisatie geen crisisgeschiedenis heeft (Verstegen, 2013). De crisishistorie speelt uiteindelijk ook een belangrijke rol in de keuze voor de juiste crisisresponsstrategie; wanneer er geen crisishistorie aanwezig is en de organisatie een goede relatie heeft met de stakeholders, werkt bijvoorbeeld de strategie *bolstering* goed, maar wanneer de relatie slecht is kan deze strategie negatieve effecten hebben (Coombs, 2007).

Het model laat ook zien dat emotie een rol speelt bij het oordeel over de organisatie en de gedragsintenties van de stakeholders (zie pijl E). Wanneer de organisatie verantwoordelijk wordt bevonden voor de crisis, kan dit negatieve emoties zoals woede oproepen bij de belanghebbenden. De stakeholders kunnen negatieve mond-tot-mondreclame verspreiden en hun banden met de organisatie verbreken (Coombs, 2007). De emoties van de stakeholders worden beïnvloed door de verantwoordelijkheid die wordt toegeschreven aan de organisatie (zie pijl C). Volgens het model heeft de gekozen strategie ook invloed op de emoties van de stakeholders (zie pijl F<sub>1</sub>). Hoe hoger de potentiële imagoschade, des te belangrijker de rol van de crisisresponsstrategie in het beperken van de negatieve reacties van de betrokkenen (Coombs & Holladay, 2002).

Het hoofddoel van crisiscommunicatie is om de mogelijke schade van een crisissituatie beperkt te houden en waar nodig te herstellen. Daarnaast is het belangrijk om het vertrouwen van de stakeholders te behouden en terug te winnen indien het geschaad is (Utz, Schultz & Glocka, 2013). Snel reageren is ook belangrijk; wanneer een organisatie te langzaam reageert op een crisis gaat dit ten koste van het imago. Effectieve crisiscommunicatie dient dan ook als fundering voor het repareren van de schade die het bedrijf door de crisis heeft opgelopen (Coombs, 2007). Door gebruik te maken van een goede crisisresponsstrategie, en dus duidelijk en gericht te communiceren naar de stakeholders, kan men de schade aan het vertrouwen en het imago en de negatieve invloed op de gedragsintenties van de stakeholders beperkt houden (Coombs, 2007). Wanneer de communicatie slecht wordt gemanaged tijdens een crisissituatie, is vaak een negatieve impact op het imago van de organisatie het gevolg (Coombs & Holladay, 1996).

## 2.3 Excuses

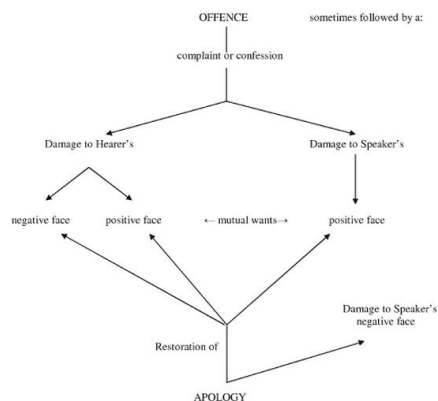
In dit onderzoek staat de crisisresponsstrategie 'excuses aanbieden' centraal. Dit is een strategie die valt onder de 'rebuild'-strategieën, waarin de organisatie de verantwoordelijkheid voor de crisis op zich neemt en om de vergeving van de stakeholders vraagt (Coombs, 2007). Deze vorm van crisisrespons wordt volgens het SCCT gebruikt voor crisissituaties waarin de stakeholders de organisatie in hoge mate verantwoordelijk houden.

In het SCCT-model is te zien dat het imago door vele variabelen beïnvloed wordt tijdens een crisis. Het is daarom van groot belang om de juiste crisisresponsstrategie te kiezen. Wanneer er sprake is van een crisis kan dit negatieve emoties oproepen. Het doel van de crisisrespons is daarom vaak gericht op het verminderen van deze negatieve emoties. (Coombs, 2007). De beste strategie voor het verminderen van deze negatieve emoties is volgens het SCCT-model de *rebuild*-strategie. In het onderzoek van de effecten van crisisrespons op het imago en emoties is 'excuses aanbieden' een van de meest gebruikte strategieën (Coombs & Holladay, 2008; Van der Zee, 2012; Janssen, 2013; Bolhuis, 2013). De resultaten van het onderzoek naar de effecten van het aanbieden van excuses lopen echter erg uiteen. Er is dan ook nog geen eenduidig antwoord te geven over de effectiviteit van excuses aanbieden als crisisresponsstrategie. Voordat we ingaan op het onderzoek naar de effecten van excuses zullen we eerst achterhalen wat excuses precies zijn.

Scher en Darley (1997) stellen dat excuses veelgebruikte uitspraken zijn die gebruikt worden wanneer iemand een sociale norm heeft overtreden. De excuses dienen om de maatschappelijke ontwrichting die ontstaan is te herstellen. Excuses zijn een expressieve taalhandeling; de spreker geeft hier uitdrukking aan zijn gevoelens en emoties bij een bepaalde gebeurtenis, in dit geval de overtreding van de sociale norm. Excuses werken dan ook alleen wanneer de zender van de excuses als oprecht en geloofwaardig wordt gezien (Janssen, 2014; Ogiermann, 2009).

Ogiermann (2009) stelt dat excuses een verzoek van de overtreder zijn om de balans van de relatie met de benadeelde te herstellen. De uiting van excuses is echter vaak routine, waardoor excuses soms worden gezien als middel om te voldoen aan de sociale verplichtingen en om te laten zien dat de overtreder 'goede manieren' heeft. Het gaat dan niet om oprechte excuses maar uitsluitend om datgene te doen wat sociaal geaccepteerd en verwacht wordt. Het verschil tussen oprechte en routine excuses is echter klein en hangt af van de interpretatie van de ontvanger. Het oprecht overkomen van de zender is daarom een belangrijke voorwaarde voor de acceptatie van de excuses. In paragraaf 2.4 wordt dieper ingegaan op het belang van de zender van excuses.

Verder stelt Ogiermann (2009) dat deze strategische kant van excuses de 'face' van zowel de zender als de ontvanger belangrijk maakt. Om de relatie tussen de zender en ontvanger te herstellen maakt de zender gebruik van een taalhandeling die gezichtsherstel teweegbrengt bij de ontvanger en voor gezichtsverlies zorgt bij de zender. De zender plaatst zich als het ware onder de ontvanger. In Figuur 4 is de werking van positieve en negatieve 'face' tijdens het incident en de excuses weergegeven.



Figuur 4. Ogiermann - Werking van 'face' bij herstelcommunicatie.



Om dit herstel van evenwicht teweeg te brengen moet de excuses echter wel worden aanvaard. De zender kan een aantal aspecten toevoegen aan de excuses die excuses oprechter en overtuigender over laten komen. Excuses kunnen onoprecht overkomen doordat de stakeholders vermoeden dat de vertegenwoordigers van de organisatie hun eigen agenda hebben en alleen hun sociale plicht willen doen. Om excuses goed te laten werken moet het duidelijk zijn dat de focus van de excuses op de benadeelden gericht is. De meest overtuigende excuses zijn dan ook excuses waarin de wensen van de ontvanger expliciet worden genoemd (Janssen, 2013). Janssen werkt dit verder uit door een aantal aspecten te noemen die bij volledige excuses horen:

- Het uiten van spijt, de locutie ('sorry')
- Specificeren waarvoor de excuses worden aangeboden (waarvoor precies)
- Specificeren van de schade die aangericht is ('omdat' voor het perspectief van de ontvanger)
- Concrete uitleg over hoe de overtreding kon gebeuren ('waarom' voor het perspectief van de zender)
- Specificeren van compensatie (hoe de schade te repareren)
- Specificeren van voorzorgsmaatregelen (hoe toekomstige schade voorkomen)

Het toevoegen van deze aspecten maakt de excuses vollediger en uitgebreider. Dit zijn veelgebruikte tactieken bij het maken van excuses (Ogiermann, 2009). Wanneer de uitleg voor een excuses oneerlijk, arrogant of manipulatief overkomt, kan de benadeelde het als een belediging opvatten en bestaat er de mogelijkheid dat de excuses niet geaccepteerd worden (Lazare, 2005).

### 2.3.1 Effecten van excuses

Zoals eerder vermeld is er veel onderzoek gedaan naar de effecten van excuses tijdens een crisissituatie. In vroege onderzoeken werden er vaak sterke effecten op het imago, de emoties en de gedragsintenties gevonden. Coombs (2008) stelt echter dat deze resultaten voortkomen uit de crisisresponsstrategieën die tegenover de strategie 'excuses aanbieden' werden gezet in het onderzoek. Excuses aanbieden is een slachtoffergeoriënteerde strategie waardoor deze positiever wordt beoordeeld dan niet-slachtoffergeoriënteerde strategieën. In vroeg onderzoek naar de effecten van excuses werden vaak niet-slachtoffergeoriënteerde strategieën vergeleken met de strategieën waarin excuses aangeboden werden, waardoor de effecten van excuses sterker leken.

Scher & Darley (1997) onderzochten met behulp van een experiment de effecten van vier verschillende excuusstrategieën op de waardering van de spreker. In het onderzoek kregen 32 proefpersonen scenario's met vier verschillende condities van excuses voorgelegd. Deze vier condities komen deels overeen met de eerder genoemde strategieën van een volledig excuses. Dit waren *remorse*, *expression of responsibility*, *promise of forbearance* en *offer to repair*. Het doel van het onderzoek was te achterhalen wat de toegevoegde waarde van deze aspecten was. Om dit te meten werden de varianten één voor één toegepast. Het grootste effect werd gevonden wanneer er voor één strategie werd gekozen tegenover geen. Het daarna toevoegen van andere strategieën had nog wel een positief effect, maar dat was steeds minder groot. Het aanbieden van excuses had dus een positief effect op de percepties en gedragsintenties tegenover de verontschuldigde partij. Het nemen van verantwoordelijkheid en het aanbieden van compensatie veroorzaakten hierin de sterkste effecten. Wanneer er geen verantwoordelijkheid werd genomen en er geen compensatie werd aangeboden, werd de reactie minder geschikt gevonden, aan de beschuldigde werd meer schuld toegeschreven en de gedragsintenties werden negatiever dan wanneer één of beide strategieën wel werden gebruikt. Het aanbieden van excuses had een positief effect op de perceptie en gedragsintenties.

Verantwoordelijkheid nemen staat echter niet gelijk aan toegeven verantwoordelijk te zijn voor het incident. Dit onderscheid moet gemaakt worden om duidelijk te maken dat wanneer een organisatie excuses maakt, deze niet aangeeft verantwoordelijk te zijn voor het incident. Zij geeft slechts te kennen de verantwoordelijkheid op zich te nemen. Het gaat hier echter ook weer om de perceptie van de stakeholders. Mogelijk staat het maken van excuses voor stakeholders gelijk aan het toegeven van verantwoordelijkheid en dus van aansprakelijkheid.

Coombs & Holladay (2008) hebben de effecten van verschillende excuusstrategieën met elkaar vergeleken. De strategieën in het onderzoek waren verontschuldigen, compenseren en sympathie tonen voor het slachtoffer. Uit de resultaten bleek dat er geen verschil was tussen de effecten van de drie strategieën. Wel bleken het tonen

van sympathie en compenseren een gunstig effect te hebben op de reputatie van de organisatie in vergelijking met alleen verontschuldigen. Excuses aanbieden is dus niet vanzelfsprekend de beste *rebuild* strategie in tijden van crisis. Geen van de gekozen strategieën had effect op de woede en gedragsintenties van de proefpersonen. Coombs geeft daarvoor een verklaring: de crisis die in het onderzoek gebruikt werd, riep niet genoeg woede op bij de respondenten. Woede is namelijk de drijfveer voor de gedragsintenties van de stakeholders (Coombs, 2007). Verder onderzoek zal moeten aantonen of een hogere woede zal resulteren in verschillen tussen de eerdergenoemde strategieën.

In een later onderzoek van Coombs & Holladay (2009), waarin zij de effecten van excuses aanbieden op het imago, de acceptatie van de boodschap, de woede en gedragsintenties onderzochten, werden er geen verschillen gevonden tussen de effecten van de strategieën 'compensatie bieden' en 'sympathie tonen'. Zij rapporteerden echter wel een verschil bij de effecten op de emotie woede: de strategie 'sympathie tonen' riep minder woede op dan de strategie 'compensatie bieden'. Dit effect is mogelijk ontstaan doordat 'compensatie bieden' zo goed als vanzelfsprekend is in crisiscommunicatie en aanwezig hoort te zijn bij elke vorm van crisiscommunicatie.

In een onderzoek van Verhoeven, Van Hoof, Ter Keurs en Van Vuuren (2012) werd ook het effect van excuses aanbieden onderzocht. Zij onderzochten het effect van het wel of niet aanbieden van excuses op het vertrouwen in en de reputatie van de organisatie en een woordvoerder van de organisatie. Daarnaast keken zij of deze effecten verschilden voor een *accidental crisis* en een *preventable crisis*. De proefpersonen kregen een filmpje te zien met een fictieve crisissituatie. Deze situatie bestond uit een stroomstoring op de intensive care, met als gevolg twee sterfgevallen. Bij de *preventable crisis* werd de stroom met opzet uitgezet om kosten te besparen. In het geval van de *accidental crisis* was er sprake van een technische storing. De verantwoordelijkheid voor de crisis speelde een belangrijke rol in de gevonden effecten. Bij de *preventable crisis* was het vertrouwen in de organisatie minder en het imago van de organisatie werd lager gewaardeerd. Het wel of niet aanbieden van excuses bleek hier geen effect te hebben. Als mogelijke verklaring hiervoor geven Verhoeven et al. (2012) dat er in de conditie zonder excuses wel sympathie werd getoond. Deze strategie werd mogelijk even geschikt gevonden als het aanbieden van excuses.

Recent onderzoek van Janssen (2013) vond geen effecten van excuses op het imago van de organisatie en de gedragsintenties van de stakeholders. Het onderzoek bestond uit twee experimenten. In het eerste experiment werd er een scenario voorgelegd waarbij de proefpersonen meubilair dat beschadigd was of een wasmachine met een klein defect hadden gekocht. Het scenario stelde dat er met de producent was afgesproken dat het product binnen twee weken gerepareerd zou worden. Hierna kregen de respondenten een brief te lezen waarin hun werd verteld dat het helaas geen twee maar zes weken duurt om het product te repareren. Er waren vier condities, namelijk: geen excuses, excuses zonder uitleg, excuses met uitleg en het nemen van verantwoordelijkheid, en excuses met uitleg en het afschuiven van verantwoordelijkheid. Het aanbieden van excuses had geen effect op het imago van de organisatie, de acceptatie van de excuses of de gedragsintenties van de consument. Wel was er een effect gevonden van het geven van uitleg bij excuses; de organisatie werd meer verantwoordelijk gevonden wanneer er uitleg werd gegeven. Het tweede experiment van Janssen (2013) bestond uit een product recall van het supermarktconcern Aldi. Dit experiment had drie condities: geen excuses, excuses vanuit het perspectief van de zender en excuses met het perspectief op de ontvanger. Ook hier werd geen effect gevonden van excuses. Ook was er geen verschil tussen de twee verschillende excuses.

Deze twee verschillende experimenten van Janssen (2013) vonden beiden geen effect van excuses op de gedragsintenties van de stakeholders en het imago van de organisatie. Het lijkt erop dat excuses een rituele taalhandeling zijn, die alleen maar bestaan voor hun symbolische waarde. Het feit dat er geen effect was wanneer er geen excuses werden aangeboden, spreekt dit echter tegen: wanneer een handeling symbolisch is, zou het weglaten van deze handeling toch zeker voor een effect moeten zorgen? Er zijn mogelijk andere variabelen die invloed hebben gehad op de resultaten; de emotie woede werd bijvoorbeeld niet gemeten in het onderzoek.

Het uitblijven van effecten van excuses op verantwoordelijkheid betekent ook dat in de ogen van de stakeholders het nemen van verantwoordelijkheid een verwachte en mogelijk positieve actie is en ook voor de stakeholders niet gelijk staat aan daadwerkelijke schuld voor de crisis. Ook in dit onderzoek zal er worden gekeken naar de perceptie van verantwoordelijkheid van de stakeholders en de effecten van zender en excuses op deze effecten.

## 2.4 Zender van de excuses

Met de opkomst van social media is het voor bedrijven makkelijker geworden om berichten te sturen en reacties te geven vanuit bepaalde personen in de organisatie. Daarnaast zorgen social media ook voor meer mogelijkheden voor zowel organisaties als de consument; er is nu bijvoorbeeld de mogelijkheid tot snelle tweezijdige communicatie tussen stakeholders en organisaties. Consumenten kunnen direct reageren op de Facebook- of Twitterpagina van organisaties en organisaties kunnen weer snel en persoonlijk reageren op deze reacties. Organisaties hebben de mogelijkheid om een dialoog aan te gaan met de consument en zo een relatie op te bouwen (Kerkhof et al. 2011; Schultz et al. 2011). Dit zorgt wel voor hogere verwachtingen over de communicatie van de organisatie naar de consument. Er wordt bijvoorbeeld verwacht dat organisaties snel reageren op 'posts' van consumenten (Coombs, 2010).

Een belangrijke voorwaarde voor die acceptatie van excuses is het oprecht en dus geloofwaardig overkomen van de zender. Een geloofwaardige bron is volgens Petty et al. (1988) een belangrijke voorwaarde voor het veranderen van de attitude of het gedrag van mensen. Een geloofwaardige zender is een zender die als deskundig en betrouwbaar wordt gezien (Hoeken, Hornik & Hustinx, 2009). Daarnaast spelen ook de overtuiging en achtergrond van de ontvanger mee in de mate waarin de zender als geloofwaardig wordt gezien (Wathen & Burkel, 2002).

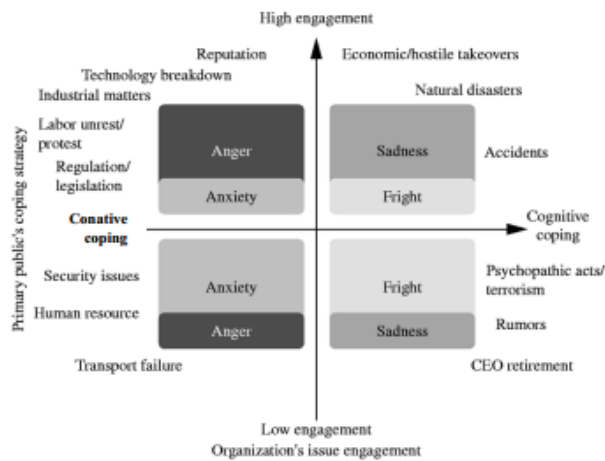
Bij het voorbeeld in de inleiding maakte Tesco al goed gebruik van de mogelijkheid om via social media berichten continue en vanuit verschillende bronnen te versturen. Niet alleen de organisatie zelf, maar ook de CEO en andere bestuursleden boden hun excuses aan. Kellerman (2006) stelt dat het belangrijk is dat de zender van de excuses een hoge functie bekleedt binnen een organisatie. Mensen die een hogere functie hebben, worden namelijk uiteindelijk verantwoordelijk gehouden voor de crisis. Uit onderzoek van Wang & Doong (2010) komt naar voren dat de zender geloofwaardiger wordt gevonden wanneer een persoonlijke reactie via een woordvoerder van de organisatie gebracht wordt dan wanneer de reactie minder persoonlijk is en bijvoorbeeld alleen vanuit de organisatie komt. Ook Kerkhof, Beugels, Utz en Beukenboom (2011) stellen in hun onderzoek naar de effecten van verschillende zenders dat een persoonlijkere reactie vanuit een woordvoerder van de organisatie positiever wordt beoordeeld dan onpersoonlijke excuses vanuit de organisatie. Bij de persoonlijke reactie werd de organisatie wel meer verantwoordelijkheid toegeschreven dan wanneer er een onpersoonlijke reactie werd gegeven.

Vanuit dit onderzoek lijkt het dus beter om de berichtgeving vanuit de organisatie op een meer persoonlijke manier te doen. Het is echter wel de vraag of excuses van een CEO of ander bestuurslid als oprecht en geloofwaardig worden gezien, aangezien die snel als routine en als sociaal wenselijke handeling beschouwd kunnen worden. Aan de andere kant zijn er wel duidelijke effecten van een meer persoonlijke benadering, mede door de komst van social media.

## 2.5 Excuses en woede

Het SCCT-model van Coombs (2007) stelt dat emoties invloed hebben op de gedragsintenties van de stakeholders en worden gevormd door de perceptie van verantwoordelijkheid en crisisresponsstrategie (zie figuur 3, pagina 6). Weiner (2006, in: Coombs, 2007) stelt dat wanneer de organisatie verantwoordelijk wordt gehouden voor de crisis woede de emotie is die voornamelijk wordt opgeroepen bij de stakeholders. Deze emotie komt voort uit het idee dat de overtreder, en dus de organisatie, het anders had kunnen en moeten doen (Weiner, 2006).

Het *Integrated Crisis Mapping* model (figuur 5, volgende pagina) van Jin, Pang & Cameron (2007) laat aan de hand van coping en de mate van betrokkenheid van de stakeholders welke emoties mensen kunnen ervaren tijdens crises.



Figuur 5. Integrated Crisis Mapping model (Jin et al. 2007)

Het model kijkt naar twee manieren van coping: *cognitieve coping* (X-as) en *conatieve coping* (Y-as). Bij cognitieve coping betrekken de benadeelden de crisis op hun eigen welzijn. Bij conatieve coping behandelen de benadeelden de crisis zoals zij dat zelf zouden doen wanneer zij een verstoorde relatie proberen te herstellen. Bij de terugroepacties in dit onderzoek gaat het om een technische fout van de organisatie. Hierbij wordt de organisatie een hoge mate van betrokkenheid toegekend en is woede de dominante emotie (Jin et al., 2007).

Uit onderzoek blijkt dat woede invloed heeft op de reacties van stakeholders tijdens een crisis. Zo heeft woede bijvoorbeeld een negatief effect op de koopintenties en leidt woede tot negatieve mond-tot-mondreclame (Coombs & Holladay, 2009; Jorgensen, 1996; Wetzler, Zeelenberg & Pieters, 2007). En uit onderzoek van Kalamas et al. (2008) blijkt dat boze klanten organisaties negatiever beoordelen en minder tevreden zijn dan mensen die weinig of geen woede ervaren.

Onderzoek van Kim & Cameron (2011) heeft aangetoond dat emoties, waaronder ook woede, van invloed zijn op de manier waarop verschillende crisisresponsstrategieën worden ontvangen door de stakeholders. De resultaten van hun onderzoek laten zien dat wanneer de reactie van de organisatie gericht is op de emoties van de benadeelden, dit tot positievere gedragsintenties leidt dan wanneer er niet wordt ingegaan op de emoties van de stakeholders.

Van der Zee (2012) heeft ook het verband tussen de crisisresponsstrategie 'excuses aanbieden' en de emotie woede onderzocht. In haar onderzoek vergeleek zij de effecten van excuses aanbieden, sympathie tonen en 'geen strategie' op tekstwaardering, imagowaardering, gedragsintenties en woede. Het materiaal voor het experiment was een product recall. Uit het experiment kwam naar voren dat het aanbieden van excuses een positief effect had op het imago van de organisatie en de gedragsintenties van de stakeholders. Verder kwam naar voren dat de emotie woede een direct negatief verband had met de tekstwaardering, het imago van de organisatie en de gedragsintenties van de stakeholders. Dit effect wordt gemodereerd door de strategie 'excuses aanbieden'. Hoewel sympathie tonen ook een positieve invloed had op het imago en de gedragsintenties, gaf het maken van excuses de meest positieve resultaten. Dit gold voor zowel mensen die veel woede vertoonden als mensen die weinig woede vertoonden. Woede bleek hier een belangrijke verklarende factor voor de scores op tekstwaardering, imago en gedragsintenties. Van der Zee heeft in haar onderzoek woede als modererende factor ontkracht. De invloed van woede op de afhankelijke variabelen werd gemodereerd door de strategie 'excuses aanbieden'. De kans was groter dat mensen die een hoge woede vertoonden het imago positiever beoordeelden wanneer er excuses werden aangeboden dan wanneer er geen excuses werden aangeboden.

In tegenstelling tot van der Zee (2012) vond Bolhuis (2013) geen effecten van excuses op woede. In het onderzoek van Bolhuis werd de minimale en 'volledige' variant van excuses getest tegenover 'geen excuses'. Ook bleek dat uitgebreide excuses geen invloed hadden op de tekstwaardering, het imago en de gedragsintenties ten opzichte van minimale excuses. Er was wel een positief effect van excuses tegenover geen excuses op de waardering van het imago en de tekstwaardering. Een mogelijke reden voor het uitblijven van een effect op woede was het gekozen stimulusmateriaal. Bolhuis maakte namelijk gebruik van medicijnen in haar product recalls, terwijl van

der Zee voedingsproducten gebruikte als stimulusmateriaal. De ernst van de mogelijke gevolgen bij fouten in medicijnen leidde wellicht tot meer woede dan bij de voedselproducten. Mogelijk waren de proefpersonen zo woedend dat het aanbieden van excuses minder effectief werd.

De rol van woede in crisiscommunicatie is nog niet geheel duidelijk en moet nog verder onderzocht worden. De recente onderzoeken van Van der Zee (2012) en Bolhuis (2013) lijken te wijzen op een directe verband tussen woede en imago. Het modererende effect van de gekozen strategie verklaart mogelijk de gevonden effecten van 'excuses aanbieden' in eerder onderzoek naar crisiscommunicatie. In dit onderzoek wordt er gekeken naar de effecten van de strategiekeuze 'excuses aanbieden' en de gekozen zenderidentiteit op de rol van woede in crisiscommunicatie. Er wordt onderzocht of er inderdaad een verband bestaat tussen woede en imago en in hoeverre dit verband wordt gemodereerd door de strategiekeuze van de organisatie.

## 2.6 Onderzoeksvragen

Dit onderzoek richt zich op het effect van een persoonlijke of onpersoonlijke zender en excuses als crisisresponsstrategie op het imago van de organisatie, de verantwoordelijkheid die wordt toegekend aan de organisatie, de waardering van de tekst, gedragsintenties en de Facebookreacties van de proefpersonen op de terugroepactie in product recalls met betrekking tot voedingsmiddelen. Daarnaast wordt ook de rol van de emotie woede in crisisresponsstrategieën onderzocht. Dit wordt gedaan aan de hand van de volgende onderzoeksvragen die zijn opgesteld vanuit de theorie:

1. *Wat zijn de effecten van een persoonlijke, een onpersoonlijke of zowel een onpersoonlijke als een onpersoonlijke zender bij het maken van excuses op het imago en de toegeschreven verantwoordelijkheid van de organisatie, en de woede en gedragsintenties van de stakeholders tijdens een crisissituatie?*
2. *In hoeverre speelt het maken van excuses een rol in de waardering van het imago, de verantwoordelijkheid, de woede en de gedragsintenties in een crisissituatie?*
3. *Wat zijn de effecten van woede in een crisissituatie op het imago en de toegeschreven verantwoordelijkheid van de organisatie enerzijds en de woede en gedragsintenties van de stakeholders anderzijds?*

## 3. Methode

Om antwoord te geven op de eerder gestelde onderzoeksvragen is er een experiment opgezet. Het experiment bestond uit vier verschillende condities: geen excuses, excuses onpersoonlijk, excuses persoonlijk en excuses van zowel de persoonlijke als onpersoonlijke bron. De onpersoonlijke excuses en de reactie zonder excuses kwamen vanuit de organisatie. De persoonlijke excuses kwamen vanuit de directeur marketing van de organisatie. Het design was niet orthogonaal. In dit hoofdstuk wordt eerst het materiaal besproken, hierna komen het design van het onderzoek, de proefpersonen en de procedure van het onderzoek aan bod. Er wordt afgesloten met de operationalisering van de variabelen en een manipulatiecheck.

### 3.1 Materiaal

In dit onderzoek is gekozen voor een product recall als crisissituatie. Een product recall is een terugroepmededeling waarin een organisatie haar klanten oproept om een bepaald product niet meer te gebruiken en te retourneren. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van een terugroepmededeling in de vorm van een Facebookpost.

In eerder onderzoek naar het effect van excuses op verantwoordelijkheid, imago en gedragsintenties is vaak gebruik gemaakt van fictieve organisaties. In dit onderzoek is er echter gekozen voor Albert Heijn, een bestaande organisatie met een sterk huismerk. De proefpersonen zijn klanten van de Albert Heijn. Hierdoor staat het

incident dicht bij hen en kan het ook daadwerkelijk op hen van toepassing zijn. Albert Heijn heeft echter al een sterke, gevestigde reputatie en sterke merken zijn erg robuust door de *prior relationship* en invloed van eerdere (positieve) ervaringen (SCCT-Model, pagina 5). Dit zorgt ervoor dat de effecten van excuses en zender mogelijk kleiner zijn dan bij een fictieve organisatie. Wanneer er echter effecten worden gevonden bij een organisatie met een gevestigde reputatie, kunnen deze effecten als ‘sterk’ worden gezien.

De terugroepactie betreft het product tarwebloem van het huismerk van Albert Heijn. Er is gekozen voor het huismerk van Albert Heijn en niet voor een ander merk zodat het product ook daadwerkelijk van de Albert Heijn komt. De terugroepactie is in de vorm van een Facebookpost. In deze post wordt aangegeven dat er tijdens een kwaliteitscontrole metalen schilfers zijn gevonden in de Tarwebloem van de Albert Heijn. De klanten worden verzocht dit product terug te brengen naar de winkel, waar zij het aankoopbedrag terug krijgen. Ook wordt er een telefoonnummer en website gegeven waar de consument meer informatie kan vinden.

In totaal zijn er vier verschillende terugroepberichten gebruikt in het onderzoek: onpersoonlijke excuses vanuit Albert Heijn, persoonlijke excuses vanuit de directeur marketing van Albert Heijn, excuses van zowel de Albert Heijn als de directeur marketing (figuur 6) en geen excuses (figuur 7).



Figuur 6. Excuses beiden



Figuur 7. Geen excuses

In bijlage A is het volledige materiaal voor dit onderzoek weergegeven.

### 3.2 Design

Dit onderzoek bestaat uit vier verschillende condities met elk 25 proefpersonen. Het experiment heeft geen orthogonaal design. In tabel 2 staan alle condities weergegeven. Voor het onderzoek zijn de verschillende zendercondities met excuses vergeleken. Daarnaast zijn ook de reacties met excuses vergeleken met de reacties zonder excuses.

Tabel 2. Spreiding van de proefpersonen per strategie en zender

Zender	Conditie	Strategie	Proefpersonen
Organisatie	Zender, excuses	Excuses met uitleg	25
Persoonlijk	Zender	Excuses met uitleg	25
Beide	Zender	Excuses met uitleg	25
Organisatie	Excuses	Geen excuses, wel uitleg	25

### 3.3 Proefpersonen

In totaal hebben 100 proefpersonen deelgenomen aan het onderzoek. De proefpersonen zijn aselekt gekozen bij verschillende Albert Heijn-vestigingen in Utrecht. De leeftijd van de proefpersonen varieerde van 16 tot 64 jaar, de gemiddelde leeftijd was 32 (SD 12) jaar. Van de 100 respondenten had het grootste deel een HBO- of WO-opleiding afgerond, respectievelijk 54 en 25 procent. De rest van de proefpersonen was lager opgeleid, 6 procent had middelbaar onderwijs genoten en 16 procent een MBO-opleiding. Van de 100 proefpersonen hadden 84 een Facebookaccount, 16 hadden er geen.

### 3.4 Procedure

De respondenten voor dit onderzoek zijn op verschillende vestigingen van Albert Heijn in Utrecht benaderd. De respondent kreeg een korte introductie en er werd verteld dat het een onderzoek van de Universiteit Utrecht betrof. De enige informatie die de respondent verder kreeg was een korte uitleg over het onderzoek, die op de eerste pagina van de vragenlijst weergegeven was. Na het lezen van de introductiepagina kreeg de respondent een screenshot van de Facebookpagina met de terugroep-post en kon de respondent de vragenlijst invullen. De gehele procedure nam 10 tot 20 minuten in beslag.

### 3.5 Afhankelijke variabelen

Om de effecten van de manipulaties in de Facebookpost te meten is gebruikgemaakt van een vragenlijst. Deze vragenlijst bestond uit 66 vragen (Bijlage B) en is gebaseerd op een eerdere vragenlijst die ontwikkeld is door D.M.L. Janssen. De vragenlijst begon met de vraag om de terugroep-post in zijn geheel te evalueren door een schoolcijfer te geven. Hiermee werd de volledige terugroep-post bedoeld, inclusief het gemanipuleerde onderdeel. De rest van de vragen werden gesteld op een 7-punts Likertschaal. Aan het eind van de vragenlijst werd nog gevraagd of de proefpersonen een reactie wilden geven op de terugroep-post. Deze reactie was niet verplicht.

De vragenclusters naar deskundigheid, betrouwbaarheid en aantrekkelijkheid zijn samengevoegd tot de afhankelijke variabele imago.

De variabele woede is gemeten met behulp van drie vragen. Deze vragen zijn gebaseerd op vragen die Coombs & Holladay in diverse onderzoeken (2008, 2009) hebben gebruikt om de woede van de proefpersonen te meten. Deze vragen zijn oorspronkelijk opgesteld door Jorgensen (1996).

In tabel 3 staan de uiteindelijke variabelen die gebruikt zijn in dit onderzoek. In de laatste kolom staat de betrouwbaarheid van de variabelen. De variabelen hebben een Cronbach's Alpha hoger dan .60 .

Tabel 3. *Afhankelijke variabelen*

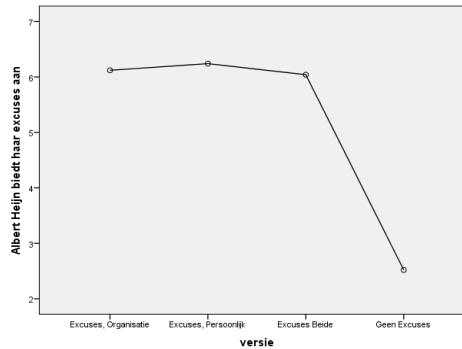
Afhankelijke variabele	Item	Voorbeeldvraag	$\alpha$
Verantwoordelijkheid	2 - 5	Albert Heijn had de fouten in de tarwebloem kunnen voorkomen. Helemaal mee eens/helemaal mee oneens	.73
Imago	31 - 42	Albert Heijn lijkt mij: eerlijk/oneerlijk	.77
Woede	53, 54, 55	Ik maak me kwaad als organisaties dit soort fouten maken. Heel erg/helemaal niet	.70
postwaardering	7 - 30	De terugroep-post is: interessant/oninteressant	.80
Mond-tot-mondreclame	50, 51	Hoe groot acht u dan de kans dat u binnen een jaar opnieuw een product aanschaft in de winkel waar u de tarwebloem gekocht heeft?	.68
Imagoverschuiving	43, 44	Hoe dacht u vóór/ná het lezen van dit Facebookbericht over Albert Heijn? zeer positief/zeer negatief	-
Facebookreactie	66		-

### 3.6 Manipulatie- en randomisatiecheck

In vraag 7 van de vragenlijst is gepeild in hoeverre de proefpersonen vonden dat de Albert Heijn haar excuses aanbod in de terugroepactie. Deze vraag is gesteld om te meten of de proefpersonen de manipulatie van excuses en geen excuses daadwerkelijk opgemerkt hebben. De verwachting was dat de conditie zonder excuses lager zou scoren dan de condities met excuses.

In de condities met excuses (Organisatie: M 6.1, SD .1.01; Persoonlijk: M 6.2, SD 1.17; Beide: M 6.0, SD 1.06) hadden de proefpersonen meer de mening dat er excuses werden aangeboden dan in de post zonder excuses (M 2.5, SD .33). De post zonder excuses verschilde significant van de andere drie condities ( $F_{(3, 96)} = 52.90, p < .001; \eta^2 = .62$ ) In Figuur 7 (volgende pagina) is dit verschil duidelijk weergegeven.





Figuur 8. Scores op de vraag of Albert Heijn haar excuses aanbiedt (hoger is positiever)

Het gemeten imago voor het lezen van de terugroep-post versilde niet tussen de condities ( $F_{(3,96)} = 2.26$ ;  $p = .09$ ). De verdeling van leeftijd ( $F_{(3,96)} = .58$ ;  $p = .63$ ), opleidingsniveau ( $X^2_{(9)} = 11.29$ ;  $p = .26$ ), geslacht ( $X^2_{(9)} = .81$ ;  $p = .85$ ) en het bezit van een Facebookaccount ( $X^2_{(9)} = 1.79$ ;  $p = .62$ ) versilde ook niet tussen de gemeten condities.

## 4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het experiment besproken. Allereerst worden de hoofdeffecten van de manipulaties door middel van *planned comparisons* geanalyseerd. Hierna worden de effecten van woede gerapporteerd. Tot slot wordt er onderzocht of de manipulaties effect hebben op de reacties van de proefpersonen.

### 4.1 Verschillen tussen de condities

Om de hoofdeffecten van dit experiment te onderzoeken zijn er vooraf een aantal *planned comparisons* opgesteld (tabel 5). Voordat deze vergelijkingen worden gemaakt is er eerst een ANOVA uitgevoerd. De resultaten van de ANOVA zijn te zien in tabel 4. Bij verantwoordelijkheid geeft een hogere score een negatiever oordeel aan en wordt de organisatie meer verantwoordelijk gehouden. Bij de andere variabelen is een hogere score positiever. Imagoverschil is een toename wanneer de score positief is en een afname wanneer deze negatief is.

Tabel 4. Resultaten ANOVA vier condities

	Excuses Organisatie	Persoonlijke Excuses	Excuses Beide	Geen Excuses
Verantwoordelijkheid	4.9 (.97)	5.3 (1.22)	<b>4.1 (1.26)**</b>	5.0 (1.02)
Postwaardering	4.9 (.53)	4.7 (.57)	5.0 (.58)	<b>4.4 (.40)*</b>
Imago	5.2 (.84)	<b>3.8 (.30)**</b>	4.6 (.53)	4.8 (.83)
Woede	3.2 (.94)	3.7 (.75)	3.5 (.75)	3.4 (.65)
Imago verschil	.04 (1.21)	-.2 (2.10)	.08 (1.32)	-.6 (1.16)
Gedragsintenties	4.0 (1.18)	3.2 (1.19)	3.8 (1.32)	3.8 (.96)

\* Significant;  $p < .05$  | \*\* Significant;  $p < .01$

Na de ANOVA zijn er *planned comparisons* uitgevoerd tussen de verschillende condities. De Levene's test laat zien dat de assumptie van gelijke variantie tussen de groepen voor imago is geschonden  $F_{(3, 96)} = 9.78$ ,  $p < .01$ . Hier is rekening mee gehouden tijdens de *planned comparisons*.

Uit de analyse blijkt dat er sterke effecten bestaan van versie op alle afhankelijke variabelen behalve op woede, imagoverschil en gedragsintenties. Voor imago zijn zowel de de Welch test ( $F_{(3, 48)} = 31.84$ ,  $p < .01$ ), als de Brown-Forsythe test ( $F_{(3, 70)} = 18.92$ ,  $p < .01$ ) significant. Naast verantwoordelijkheid en postwaardering wordt ook imago meegenomen in de *planned comparisons* voor de verschillende condities.

De *planned comparisons* analyseren de effecten van excuses in een terugroep-post. Ook de effecten van excuses vanuit beide zenders tegenover excuses vanuit een enkele zender wordt onderzocht. De laatste vergelijking die



wordt gemaakt is tussen de excuses van een persoonlijke zender en de onpersoonlijk excuses van de organisatie. De resultaten van de *planned comparisons* zijn te zien in tabel 5.

Tabel 5. Resultaten *planned comparisons*

Planned Comparisons	Verantwoordelijkheid	Postwaardering	Imago
Excuses organisatie, Persoonlijke excuses, Excuses beide – Geen excuses	$T_{(3,96)} = -1.07; p = .29$	$T_{(3,96)} = 4.01; p < .01$	$T_{(3,32)} = 1.69; p = .13$
Excuses beide – Excuses organisatie, Persoonlijke excuses	$T_{(3,96)} = 3.73; p < .01$	$T_{(3,96)} = -1.67; p = .1$	$T_{(3,49)} = -.17; p < .87$
Excuses organisatie – persoonlijke excuses	$T_{(3,96)} = 1.36; p = .18$	$T_{(3,96)} = -1.39; p = .17$	$T_{(3,29)} = 1.69; p < .01$

Uit de resultaten blijkt dat het toevoegen van excuses aan de terugroep-post geen invloed heeft op de beoordeling van de verantwoordelijkheid en het imago van de organisatie. Wel is er een positief effect gevonden van excuses op de waardering van de terugroep-post. De terugroep-posts met excuses worden significant hoger gewaardeerd dan de terugroep-post zonder excuses.

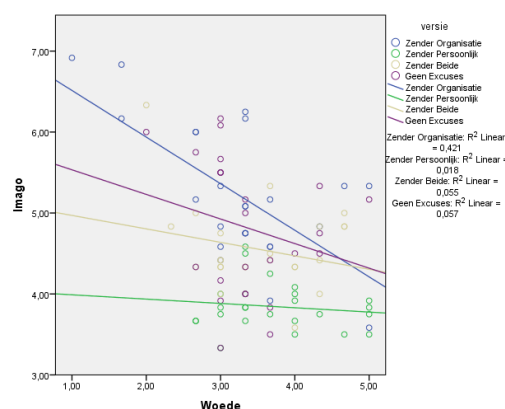
De organisatie wordt als significant minder verantwoordelijk beoordeeld wanneer er excuses worden aangeboden vanuit beide bronnen dan wanneer de excuses van een enkele bron komen. Verder zijn er geen verschillen gevonden tussen excuses vanuit een enkele bron en excuses vanuit beide bronnen.

De persoonlijke excuses hebben een negatieve invloed op de waardering van het imago van de organisatie. Het imago van de organisatie wordt significant lager beoordeeld wanneer de excuses vanuit een persoonlijke bron komen dan wanneer de excuses van de organisatie komen.

#### 4.4 Effecten woede

In dit onderzoek is ook het verband tussen woede en de afhankelijke variabelen onderzocht. Er blijkt een verband te zijn tussen woede en imago voor de terugroep-post met excuses van de organisatie. In dit onderzoek waren er echter maar weinig proefpersonen die aangaven weinig woede te ervaren. Daarom moet er voorzichtig worden omgegaan met het interpreteren van de resultaten.

In figuur 12 is een sterk negatief verband weergegeven tussen woede en imago ( $R = .57$ ) in de conditie van excuses vanuit de organisatie. Wanneer er excuses worden gemaakt met de organisatie als zender is bij een hoge mate van woede de kans groter dat de stakeholders het imago negatiever beoordelen dan wanneer er sprake is van een lage hoeveelheid woede. Wanneer de excuses vanuit de persoonlijke zender of beide zenders worden gemaakt is dit verband echter veel zwakker. De waardering van imago verschilt weinig tussen de proefpersonen die een hoge woede ervaren en de proefpersonen die minder woede ervaren. Ook bij de terugroep-post zonder excuses is de samenhang tussen woede en imago zwakker dan wanneer de terugroep-post excuses van de organisatie bevat. De zender en de excuses hebben invloed op de sterkte van het verband tussen woede en imago en modereren de sterkte van het effect van woede op imago.



Figuur 12. Interactie-effect tussen woede en versie op de waardering van Imago

## 4.5 Reacties op Facebookpost

Aan het eind van de vragenlijst werd een open vraag gesteld. Hierin werd gevraagd om een reactie te schrijven op de terugroep-post van de Albert Heijn. De proefpersoon werd gevraagd om te reageren alsof de actie op hem of haar van toepassing was en om te reageren zoals hij of zij dat normaal zou doen op Facebook. De reacties waren erg uiteenlopend en een groot deel van de proefpersonen reageerde helemaal niet. Een mogelijke reden hiervoor is de plaatsing van de vraag aan het einde van de vragenlijst. Daardoor hadden mensen mogelijk geen motivatie meer om de vraag in te vullen. Ook kan het zijn dat de timing van invloed was. Mogelijk was de reactie minder spontaan doordat die pas aan het einde gevraagd werd in plaats van direct na het lezen van de tekst. In tabel 6 staat de verdeling van reacties.

De reacties zijn onderverdeeld in negatieve, neutrale en positieve reacties. De positieve reacties waren vooral reacties waarin Albert Heijn werd bedankt voor het waarschuwen en de 'snelle' reactie. De negatieve reacties bevatten voornamelijk de kritiek dat de Albert Heijn het incident had moeten voorkomen en klachten over het missen van informatie. De neutrale reacties waren vaak korte reacties waar vragen gesteld werden.

Deze vragen waren veelal vragen naar meer informatie over de gevolgen voor de gezondheid, hieronder een aantal voorbeelden:

*“Wat moet ik doen als ik de tarwebloem gebruikt heb en misschien schilfers heb doorgeslikt?”*

*“Zijn er gevolgen voor de gezondheid?”*

*“Moet ik naar de dokter als ik de tarwebloem op heb?”*

*“Bedankt voor het attenderen, moet ik zelf nog actie ondernemen wanneer ik de tarwebloem gebruikt heb en mogelijk metalen schilfers heb gegeten?”*

Tabel 6. Facebookreacties per crisisresponsstrategie

	Wel reactie	Geen reactie
<i>Excuses organisatie</i>	14	11
<i>Persoonlijke excuses</i>	13	12
<i>Excuses beide</i>	14	11
<i>Geen excuses</i>	3	22
Totaal	44	56

Er is een significant verschil gevonden tussen de reacties en condities ( $X^2(3) = 13.961, p < .01$ ). Bij de strategie 'geen excuus' werd minder gereageerd dan bij de andere strategieën. De reacties bij de condities met excuses zijn vooral vragen naar meer informatie of korte bedankberichten. Een reactie zonder excuses leidt tot minder reacties en vragen bij de proefpersonen dan wanneer er wel excuses worden gegeven.

### 4.5.1 Richting van Facebookreacties

De reacties van de proefpersonen zijn onderverdeeld in positief, negatief of neutrale reactie. In tabel 7 zijn de reacties per strategie te zien.

Tabel 7. Hoeveelheid reacties per richting

	Negatief	Neutraal	Positief	Totaal
<i>Excuses organisatie</i>	2	4	8	14
<i>Persoonlijke excuses</i>	1	6	4	11
<i>Excuses beide</i>	0	6	6	12
<i>Geen excuses</i>	1	2	0	3
Totaal	4	18	18	-

De crisisresponsstrategieën hebben geen invloed op de richting van de reactie ( $X^2(6) = 6.599, p = .359$ ). De groepen zijn echter niet groot genoeg om een betrouwbare berekening uit te voeren (66.7% was kleiner dan 5).

Hierdoor zijn deze resultaten niet betrouwbaar en kunnen er geen conclusies uit getrokken worden. Een uitgebreider onderzoek naar Facebookreacties is nodig om betrouwbare resultaten te leveren.

## 5. Conclusie

In dit hoofdstuk worden de conclusies besproken die op basis van de resultaten van dit onderzoek getrokken kunnen worden. Dit wordt gedaan aan de hand van de eerder opgestelde onderzoeksvragen. De eerste onderzoeksvraag luidt: *Wat zijn de effecten van een persoonlijke, een onpersoonlijke of zowel een onpersoonlijke als een onpersoonlijke zender bij het maken van excuses op het imago en de toegeschreven verantwoordelijkheid van de organisatie, en de woede en gedragsintenties van de stakeholders tijdens een crisissituatie?* Uit dit onderzoek blijkt dat er sterke effecten zijn van de gekozen zender van excuses op de afhankelijke variabelen. Wanneer er excuses worden gemaakt vanuit beide bronnen wordt de organisatie minder verantwoordelijk gehouden dan wanneer er geen of alleen vanuit één bron excuses worden gemaakt.

Er zijn sterke negatieve effecten gevonden van een persoonlijke zender van excuses op de waardering het imago van de organisatie. Bij de terugroep-post met persoonlijke zender wordt het imago van de organisatie negatiever gewaardeerd dan wanneer de excuses vanuit een onpersoonlijke zender worden gemaakt.

Hoewel de organisatie minder verantwoordelijk wordt gehouden wanneer er excuses worden gemaakt vanuit beide bronnen heeft dit verder geen effect op de waardering van het imago van de organisatie.

De tweede onderzoeksvraag is gericht op de rol van excuses: *In hoeverre speelt het maken van excuses een rol in de waardering van het imago, de verantwoordelijkheid, de woede en de gedragsintenties in een crisissituatie?* Uit het onderzoek blijkt dat het maken van excuses geen positieve effecten heeft voor het imago, de gedragsintenties of de verantwoordelijkheid van de organisatie.

Hoewel de postwaardering in dit onderzoek alleen diende als afleiding van het daadwerkelijke doel van het experiment, kan er toch een effect gerapporteerd worden. De terugroep-posts waarin excuses worden aangeboden, worden positiever beoordeeld dan de post zonder excuses. Dit komt mogelijk doordat er in de vragenlijst expliciet naar excuses werd gevraagd. De afwezigheid van de excuses is hierdoor mogelijk opvallender geweest voor proefpersonen en blijkbaar gezien als een negatief aspect van de terugroep-post.

De terugroep-post zonder excuses leidt tot significant minder reacties dan wanneer er wel excuses worden aangeboden. Een groot deel van de reacties in dit onderzoek bestaan uit vragen naar de gezondheidsimplicaties. Wanneer er geen excuses worden aangeboden worden deze vragen niet gesteld. Excuses lijken meer vragen op te roepen over de mogelijke implicaties en de ernst van de terugroepacties.

De derde onderzoeksvraag luidt: *Wat zijn de effecten van woede in een crisissituatie op het imago en de toegeschreven verantwoordelijkheid van de organisatie enerzijds en de woede en gedragsintenties van de stakeholders anderzijds?* Woede lijkt een direct verband te hebben met imago, dit verband wordt gemodereerd door de strategiekeuze van de organisatie (in dit onderzoek 'excuses aanbieden' en zendervariatie). Het verband tussen woede en imago was sterk bij de excuses vanuit de organisatie, maar dit verband is minder wanneer er excuses werden gemaakt vanuit de persoonlijke zender en de andere twee condities. De gekozen strategie heeft invloed op het verband tussen woede en imago.

Doordat er maar weinig proefpersonen aangaven een lage mate van woede te ervaren is het echter nodig om verder onderzoek te doen naar de effecten van woede tijdens crisiscommunicatie.

Hoewel er geen positieve effecten zijn gevonden van excuses vanuit de organisatie, hebben excuses vanuit een persoonlijke bron wel sterke effecten op imago en verantwoordelijkheid. De reactie vanuit de organisatie zonder excuses zorgt voor de meest positieve en minder beïnvloedbare reacties bij de proefpersonen als er naar de waardering van het imago wordt gevraagd. Wanneer mensen veel woede vertonen lijkt, bij excuses vanuit de organisatie, de kans groter dat zij het imago negatief beoordelen. De effecten van woede worden mogelijk gemodereerd door de excuses en zender van de excuses.

## 6. Discussie

In dit onderzoek zijn interessante effecten gevonden bij de conditie waarin er gebruik werd gemaakt van een persoonlijke zender voor de excuses in de terugroep-post. Excuses hebben echter geen positieve effecten voor de organisatie wanneer deze de bron is van een terugroep-post. De effecten van woede lijken gemodereerd te worden door de strategiekeuze van de organisatie.

Dit onderzoek komt slechts deels overeen met het SCCT-model van Coombs (2009). In het SCCT-model stelt Coombs dat strategiekeuze een effect heeft op imago en emoties. Het imago en emoties hebben vervolgens invloed op de gedragsintenties van de stakeholders. In dit onderzoek is er echter geen effect van emotie (woede) en imago gevonden op de gedragsintenties van de stakeholders. Daarnaast bleek woede een direct verband te hebben met de beoordeling van het imago van de organisatie. De crisisresponsstrategie had, in tegenstelling tot wat Coombs in het SCCT-model stelt, geen directe invloed op de emoties en het imago van de organisatie, maar een modererend effect op het verband van woede met imago.

Vanuit dit onderzoek blijkt dat de relaties anders in elkaar zitten dan het SCCT-model stelt. De emotie (woede) heeft een direct verband met het imago van de organisatie. Dit verband wordt mogelijk gemodereerd door de strategiekeuze van de organisatie (in dit onderzoek *'excuses aanbieden'* en *zendervariatie*).

Een mogelijke reden voor het uitblijven van deze effecten van excuses aanbieden is ook de crishistorie en relatie vóór het incident, die Coombs noemt in het SCCT-model. In het experiment voor dit onderzoek is er gebruik gemaakt van Albert Heijn als organisatie achter de terugroep-post. Albert Heijn is een robuuste organisatie en heeft een sterk positief imago. Dit is ook terug te zien bij de imagoscores die de proefpersonen hebben gegeven in dit onderzoek. De scores die aan het imago van de organisatie zijn gegeven zijn positief, behalve wanneer er gebruik wordt gemaakt van persoonlijke excuses.

De sterke effecten van persoonlijke zender in dit onderzoek komen mogelijk voort uit de keuze voor de directeur marketing als de persoonlijke zender. De taak van deze man bestaat namelijk uit de relatie met de stakeholders te onderhouden en te verbeteren. Hierdoor komen de excuses mogelijk meer over als een *ritual apology* dan als oprechte excuses. Dit is in lijn met Hoeken et al. (2009), die stellen dat een zender als betrouwbaar moet overkomen als voorwaarde om deze als geloofwaardig te zien. De directeur marketing wordt in dit onderzoek blijkbaar niet als oprecht gezien door zijn achtergrond, waardoor de excuses niet geloofwaardig overkomen. Dit heeft geleid tot een negatievere beoordeling van het imago van de organisatie zelf.

De zender van de excuses speelt dus een belangrijke rol in de aanvaarding van excuses. Wanneer deze verkeerd wordt gekozen (zoals het geval is in de terugroepactie voor dit onderzoek), kan dit een negatief effect hebben op de waardering van het imago van de organisatie. De CEO of een ander bestuurslid is mogelijk een betere keuze dan de directeur marketing als persoonlijke zender. De CEO heeft uiteraard ook zijn eigen agenda, maar het is niet zijn directe verantwoordelijkheid om de relatie met de stakeholders intact te houden. Daarnaast bekleedt hij de hoogste positie in de organisatie en daardoor wordt hij waarschijnlijk meer verantwoordelijk gehouden voor een crisis. Het is dus niet alleen belangrijk dat de persoonlijke zender een hoge positie bekleedt (Kellerman, 2006), maar ook dat het juiste bestuurslid de excuses maakt. Een verkeerde zender kan minder geloofwaardig en oprecht overkomen en dat kan negatieve reacties oproepen bij de stakeholders.

Verder onderzoek moet aantonen hoe belangrijk de rol van de zender is bij excuses in een terugroepactie en of de keuze voor de directeur marketing daadwerkelijk voor deze negatieve reacties heeft gezorgd. Een vergelijking van de CEO, een marketing manager en een 'normale' medewerker zal nodig zijn om meer duidelijkheid te scheppen wat de effecten van zender zijn op de perceptie van verantwoordelijkheid en imago. Daarnaast moet worden opgemerkt dat in dit onderzoek een deel van de persoonlijke reactie nog uit een officiële reactie van de organisatie bestond. De excuses werden gemaakt in een reactie van de medewerker op het bericht van de organisatie. Mogelijk zijn er sterkere effecten te vinden van zender wanneer het hele bericht vanuit een persoonlijke bron komt. Daarnaast is het ook nodig om geloofwaardigheid en oprechtheid van de zender te meten. De persoonlijke zender werd als minder objectief gezien in dit onderzoek. Mogelijk heeft dit ervoor gezorgd dat de excuses niet werden aanvaard.

In tegenstelling tot het onderzoek van Kerkhof et al. (2011) werd in dit onderzoek een persoonlijke zender niet meer verantwoordelijk gehouden voor de crisis. Bij dubbele excuses werd de organisatie zelfs als minder verantwoordelijk gezien. Dit ondersteunt het idee dat verantwoordelijkheid nemen niet gelijk staat aan verantwoordelijk zijn, ook in de ogen van de stakeholders. Albert Heijn heeft echter ook een sterk imago als supermarkt, en mogelijk wordt een fabrieksfout minder snel aan een supermarkt met een sterke reputatie toegekend dan aan de producent met (of zonder) een gevestigd imago. De keuze voor een huismerk van een supermarkt heeft hierdoor mogelijk de hoeveelheid verantwoordelijkheid die werd toegeschreven aan de organisatie positief beïnvloed.

Het modererende effect van de persoonlijke zender op het verband tussen woede en imago voor de zender vanuit de organisatie lijkt in lijn te zijn met de resultaten van Kerkhof et al. (2011). Uit hun onderzoek kwam naar voren dat persoonlijke excuses positiever worden beoordeeld dan excuses vanuit de organisatie. In dit onderzoek lijkt een hoge woede de kans op negatieve reacties te vergroten wanneer er excuses worden gemaakt vanuit de organisatie. Mogelijk werd er in het onderzoek van Kerkhof et al. een hoge mate van woede ervaren bij de proefpersonen en werd zo het effect van woede positief gemodereerd door de persoonlijke excuses en niet positief of zelfs negatief gemodereerd door de excuses vanuit de organisatie. Excuses vanuit de organisatie hadden in tegenstelling tot in het onderzoek van Van der Zee (2012) geen positief modererend effect op de woede van de proefpersonen. De oorzaak hiervan is niet helemaal duidelijk. Het kan dat door de hoge woede van de proefpersonen excuses geen effect hadden op de woede, maar het is ook mogelijk dat het maken van excuses niet in lijn is met het beeld dat de stakeholders hebben vanuit de eerdere relatie en crisisgeschiedenis van Albert Heijn, waardoor de strategiekeuze 'excuses aanbieden' minder effectief is.

Het lage aantal reacties in de conditie zonder excuses was ook interessant. Dit effect is mogelijk ontstaan doordat het aanbieden van excuses vragen over de ernst van de situatie oproept. Wanneer er geen excuses worden aangeboden, lijken de gevolgen van het defect van het product mogelijk minder ernstig dan wanneer er wel excuses aangeboden worden. De organisatie acht het incident immers niet ernstig genoeg om er excuses voor aan te bieden. In dit onderzoek is echter niet gevraagd naar de perceptie van proefpersonen over de ernst van de crisis. Verder onderzoek kan mogelijk aantonen of excuses een rol spelen in de perceptie van de ernst van een crisissituatie en ook meer inzicht geven in de invloed van de perceptie van ernst op de reacties van de stakeholders.

Dit onderzoek heeft echter ook een aantal beperkingen. Er werd pas aan het eind van de vragenlijst naar een reactie op de Facebookpost gevraagd. Hierdoor zat er veel tijd tussen het lezen van de terugroep-post en de reactie van de proefpersonen. Dit heeft mogelijk invloed gehad op de intentie om te reageren op de reacties en ook de inhoud van de reacties gemanipuleerd. In vervolgonderzoek zou het beter zijn om gelijk naar de reactie van de proefpersonen te vragen.

Daarnaast was het geleverde materiaal niet interactief. Social media zoals Facebook geven naast de optie om te reageren vaak ook de optie om de post te 'liken' of delen. Mogelijk hadden proefpersonen op een interactieve pagina de post wel 'geliked' of gedeeld wanneer er geen reactie is gegeven. Interactief materiaal kan beter inzicht geven in de manier waarop mensen daadwerkelijk reageren op Facebook.

Tot slot is het voor vervolgonderzoek interessant om de effecten van verschillende social media op reacties van stakeholders te onderzoeken. De reacties en percepties voor dit onderzoek kwamen voort uit een 'Facebook omgeving'; andere social media kunnen mogelijk invloed hebben op de reacties van stakeholders. Op Twitter kan men bijvoorbeeld maar een beperkt aantal karakters gebruiken bij de reactie, waardoor er mogelijk andere reacties worden geplaatst dan wanneer de product recall op Facebook wordt gepubliceerd.

## Referenties


- Benoit, W.L. (1995). *Accounts, excuses, and apologies: A theory of image restoration strategies*. Albany, NY: State University of New York Press.
- Benoit, W. L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review*, 23 (2), 177-186.
- Bernstein, J. (2006). Making a crisis worse: The eleven biggest mistakes in crisis communications. *Journal of Promotion Management*, 12(3/4), 39-45.
- Bolhuis, L. (2013). *Het effect van excuses aanbieden op de waardering van slecht nieuws en de rol van woede*. (Masterscriptie, ongepubliceerd). Universiteit Utrecht, Utrecht, Nederland.
- Bradford, J & Garrett, D. (1995). The effectiveness of corporate communicative responses to accusations of unethical behaviour. *Journal of Business Ethics*, 14, 875-892
- Coombs, T. W. & Holladay, S.J. (1996). Communication and attributions in a crisis: An experimental study of crisis communication. *Journal of Public Relations Research*, 8, 279-295
- Coombs, T. W. & Holladay, S. J. (2002). Helping Crisis Managers Protect Reputational Assets Initial Tests of the Situational Crisis Communication Theory. *Management Communication Quarterly*, 16 (2), 165-186.
- Coombs, T. W. (2006). The protective powers of crisis response strategies: Managing reputational assets during a crisis. *Journal of Promotion Management*, 12 (3-4), 241- 260.
- Coombs, T. W. (2007). Attribution theory as a guide for post-crisis communication research. *Public Relations Review*, 33(2), 135-139.
- Coombs, T. W. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-176.
- Coombs, T.W. (2012). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding*. Florida: Sage Publications.
- Coombs, T. W. & Holladay, S. J. (2008). Comparing apology to equivalent crisis response strategies: Clarifying apology's role and value in crisis communication. *Public Relations Review*, 34(3), 252-257
- Coombs, T. W. & 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. W. & Holladay, S. J. (2010). *The handbook of crisis communication*, Wiley- Blackwell, Malden, MA.
- Coombs, T. W. & Holladay, S. J. (2011). An exploration of the effects of victim visuals on perceptions and reactions to crisis events. *Public Relations Review*, 37, 115-120.
- Hoeken, H., Hornikx, J., Hustinx, L. (2009). *Overtuigende Teksten: Onderzoek en Ontwerp*.
- Janssen, D. (2013). Effects of public apologies during a crisis. In: Cuypers, D. Haers, J. en Janssen, D. *The ritual of a public apology*. Amsterdam: Rodopi, 249 – 264.
- Janssen, D. (2014). SORRY! *Over excuses in crisiscommunicatie*. (ongepubliceerd). 6-7
- Jin, Y. (2010). Making sense sensibly in crisis communication: How public's 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: Towards a publics-based, emotion-driven conceptualization in crisis communication. *Sphera Publica*, 7, 81-96
- Jorgensen, B. (1996). Components of consumer reaction to company-related mishaps: a structural equation model approach. *Advances in Consumer Research*, 23, 346-351.
- Kellerman, B. (2006), "When should a leader apologize and when not?", *Harvard Business Review*, Vol. 84 No. 4
- Kerkhof, P. Beugels, D., Utz, S., Beukeboom, C. (2011). The effects of source credibility in the presence or absence of prior attitudes: Implications for the design of persuasive communication campaigns. *Journal of applied social psychology*, 40(6), 1325-1356.
- Kim, H. & Cameron, G. (2011). Emotions matter in crisis: The role of anger and sadness in the public's response to crisis news framing and corporate crisis response. *Communication Research*, 38 (6), 826-855
- Lazare, A. (2005). *On Apology*. New York: Oxford University Press.



- Ogiermann, E. (2009). On apologizing in Negative and Positive Politeness Cultures. *John Benjamins Publishing Company*, Amsterdam.
- Oyer, S. (2010). Effects of crisis type and interactive online media type on public trust during organizational crisis. *Public Relations Journal*, 4(3), 1-23.
- Verhoeven, J., Van Hoof, J., Ter Keurs, H. & Van Vuuren, M. (2012). Effects of apologies and crisis responsibility on corporate and spokesperson reputation. *Public Relations Review*, ongepubliceerd, 1-4
- Wang, H.C., Doong, H.S. (2010). Argument form and spokesperson type: The recommendation strategy of virtual salespersons. *International Journal of Information Management*, 30(1), 493–501
- Wigley, S. & Fontenot, M. (2011). The Giffords shootings in Tucson: Exploring citizen-generated versus news media content in crisis management. *Public Relations Review*, 37(4), 337-344.
- Wigley, S. & Zhang, W. (2011), "A study of PR practitioners' use of social media in crisis planning", *Public Relations Journal*, 5(3)., pp. 1-16.
- Wilcox, D.L., Cameron, G.T., Ault, P.H., & Agee, W.K. (2003). *Public relations strategies and tactics* (7th ed.). Boston: Pearson Education
- 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(1), 127-140.
- Zee, Van Der S. (2012) *Een experimenteel onderzoek naar de effecten van excuses a aanbieden en sympathie tonen en de rol van emotie in crisiscommunicatie*. (Masterscriptie ongepubliceerd). Universiteit Utrecht, Utrecht.



## Bijlage A: Materiaal

Conditie: Excuses Organisatie

facebook  Search for people, places and things 




**Albert Heijn**  
147,622 likes · 8,499 talking about this

Like Message 

Shopping & retail  
Welkom bij Albert Heijn. Wil je meer van ons horen? Meedenken en meepraten? Graag! Like ons en we houden contact..



About – Suggest an Edit

Photos Meer Doen Overeenkomst Kip Aanbiedingen 

Highlights 

Post Photo / Video

Write something...

   **Share**

 **Albert Heijn**  
8 March 

**LET OP!**

Bij een kwaliteitscontrole zijn in een aantal pakken tarwebloem van het huismerk Albert Heijn kleine metalen schijfers gevonden. Het gaat om pakken met een houdbaarheidsdatum tussen Februari en Maart 2014.

Albert Heijn heeft de tarwebloem van het huismerk Albert Heijn afgelopen vrijdag al uit voorzorg uit de winkel gehaald. Mochten er klanten zijn die het product nog in het bezit hebben, dan kunnen zij dit naar een Albert Heijn winkel terugbrengen. Bij inlevering van het product krijgen zij het aankoopbedrag vergoed.

Voor nadere inlichtingen kunnen klanten terecht op [www.ah.nl](http://www.ah.nl) of contact opnemen met de gratis Servicelijn van Albert Heijn 0800 - 03 05.

Albert Heijn biedt zijn excuses aan voor dit ongemak.

Like · Comment · Share



Conditie: Excuses Directeur Marketing (persoonlijk)

facebook



**Albert Heijn**  
147,622 likes · 8,499 talking about this

Like Message

Shopping & retail  
Welkom bij Albert Heijn. Wil je meer van ons horen? Meedenken en meepraten? Graag! Like ons en we houden contact..

About – Suggest an Edit

Photos Meer Doen Overeenkomst Kip Aanbiedingen

Highlights

Post Photo / Video

Write something...

Share

**Albert Heijn**  
8 March

**LET OP!**

Bij een kwaliteitscontrole zijn in een aantal pakken tarwebloem van het huismerk Albert Heijn kleine metalen schiffers gevonden. Het gaat om pakken met een houdbaarheidsdatum tussen Februari en Maart 2014.

Albert Heijn heeft de tarwebloem van het huismerk Albert Heijn afgelopen vrijdag al uit voorzorg uit de winkel gehaald. Mochten er klanten zijn die het product nog in het bezit hebben, dan kunnen zij dit naar een Albert Heijn winkel terugbrengen. Bij inlevering van het product krijgen zij het aankoopbedrag vergoed.

Voor nadere inlichtingen kunnen klanten terecht op [www.ah.nl](http://www.ah.nl) of contact opnemen met de gratis Servicelijn van Albert Heijn 0800 - 03 05.

Like · Comment · Share

**Alfred Levi (Directeur Marketing Albert Heijn)**  
Wij betreuren deze situatie ten zeerste en willen nadrukkelijk onze excuses aanbieden aan al onze klanten.


Write a comment...


Conditie: Excuses Beide

The image is a screenshot of the Albert Heijn Facebook page. At the top, there is a blue navigation bar with the Facebook logo, a search bar, and icons for notifications and messages. Below the navigation bar is a large banner image showing sweet potatoes on a cutting board and a plate of fries. The Albert Heijn logo is on the left, and the name 'Albert Heijn' with '147,622 likes · 8,499 talking about this' is on the right. Below the banner are several tabs: 'About - Suggest an Edit', 'Photos', 'Meer Doen', 'Overeenkomst Kip', and 'Aanbiedingen'. A 'Highlights' dropdown menu is visible. On the left side, there is a 'Write something...' text box for creating a post. The main content area on the right shows a post from Albert Heijn dated 8 March. The post text reads: 'LET OP! Bij een kwaliteitscontrole zijn in een aantal pakken tarwebloem van het huismerk Albert Heijn kleine metalen schilfers gevonden. Het gaat om pakken met een houdbaarheidsdatum tussen Februari en Maart 2014. Albert Heijn heeft de tarwebloem van het huismerk Albert Heijn afgelopen vrijdag al uit voorzorg uit de winkel gehaald. Mochten er klanten zijn die het product nog in het bezit hebben, dan kunnen zij dit naar een Albert Heijn winkel terugbrengen. Bij inlevering van het product krijgen zij het aankoopbedrag vergoed. Voor nadere inlichtingen kunnen klanten terecht op www.ah.nl of contact opnemen met de gratis Servicelijn van Albert Heijn 0800 - 03 05. Albert Heijn biedt zijn excuses aan voor dit ongemak.' Below the text are 'Like · Comment · Share' options and a comment box.

Conditie: Geen Excuses

facebook Search for people, places and things



 **Albert Heijn**  
147,622 likes · 8,499 talking about this

Like Message

Shopping & retail  
Welkom bij Albert Heijn. Wil je meer van ons horen? Meedenken en meepraten? Graag! Like ons en we houden contact..

About – Suggest an Edit


Photos Meer Doen Overeenkomst Kip Aanbiedingen

Highlights

Post Photo / Video

Write something...

Share

 **Albert Heijn**  
8 March

**LET OP!**

Bij een kwaliteitscontrole zijn in een aantal pakken tarwebloem van het huismerk Albert Heijn kleine metalen schiffers gevonden. Het gaat om pakken met een houdbaarheidsdatum tussen Februari en Maart 2014.

Albert Heijn heeft de tarwebloem van het huismerk Albert Heijn afgelopen vrijdag al uit voorzorg uit de winkel gehaald. Mochten er klanten zijn die het product nog in het bezit hebben, dan kunnen zij dit naar een Albert Heijn winkel terugbrengen. Bij inlevering van het product krijgen zij het aankoopbedrag vergoed.

Voor nadere inlichtingen kunnen klanten terecht op [www.ah.nl](http://www.ah.nl) of contact opnemen met de gratis Servicelijn van Albert Heijn 0800 - 03 05.

Like · Comment · Share

## Bijlage B: Vragenlijst

Universiteit Utrecht



De Universiteit Utrecht is bezig met een onderzoek naar de kwaliteit van terugroepadvertenties. Dat zijn kleine tekstberichten (posts) op Facebook, waarin consumenten worden opgeroepen om een bepaald product terug te brengen naar de winkel.

Voor dit onderzoek vragen wij mensen om zo'n terugroep-post te bekijken en te beoordelen. Dat beoordelen gaat heel eenvoudig. We geven een aantal schaalvragen waarop u uw mening kunt aankruisen. Bijvoorbeeld

De advertentie is grappig | 0 0 0 0 0 X 0 | niet grappig

In wordt kunt u het invullen door het 'rondje' dat voor u van toepassing is te vervangen door een hoofdletter X.

Voorbeeld van invullen vraag:

1. De terugroep-advertentie is	boeiend	0 0 0 0 0 0	niet boeiend
--------------------------------	---------	-------------	--------------

Ingevuld:

1. De terugroep-advertentie is	boeiend	0 X 0 0 0 0	niet boeiend
--------------------------------	---------	-------------	--------------

Wij zijn hierbij geïnteresseerd in uw *persoonlijke* oordeel. Er zijn dus geen goede of foute antwoorden. Denk bij het invullen niet te lang na. Ga bij twijfel uit van uw eerste indruk.

Na de vragen over de advertentie volgen nog enkele algemenere vragen.

Gebleken is dat het invullen ongeveer 5 tot 10 minuten kost.

Als u alles heeft ingevuld moet u het bestand opslaan en terugsturen naar [r.t.h.hordijk@gmail.com](mailto:r.t.h.hordijk@gmail.com).

Alvast onze hartelijke dank voor uw medewerking.

*Richard Hordijk*

1. Geef een schoolcijfer voor deze terugroep-post (1 – 10 hele getallen)	....		
2. Albert Heijn is verantwoordelijk voor de fouten in de tarwebloem.	Helemaal mee oneens	0 0 0 0 0 0	Helemaal mee eens
3. Albert Heijn had de fouten in de tarwebloem moeten voorkomen	Helemaal mee oneens	0 0 0 0 0 0	Helemaal mee eens
4. Albert Heijn had de fouten kunnen voorkomen	Helemaal mee oneens	0 0 0 0 0 0	Helemaal mee eens
5. Ik vind de fouten in de tarwebloem verwijtbaar	Helemaal mee oneens	0 0 0 0 0 0	Helemaal mee eens
6. Albert Heijn biedt zijn excuses aan	Helemaal mee oneens	0 0 0 0 0 0	Helemaal mee eens
7. De terugroep-post is	boeiend	0 0 0 0 0 0	niet boeiend
8. De terugroep-post is	vaag	0 0 0 0 0 0	niet vaag
9. De terugroep-post is	aansprekend	0 0 0 0 0 0	niet aansprekend
10. De terugroep-post is	slecht	0 0 0 0 0 0	goed
11. De terugroep-post is	interessant	0 0 0 0 0 0	oninteressant
12. De structuur van de post is	niet rommelig	0 0 0 0 0 0	rommelig
13. De structuur van de post is	duidelijk	0 0 0 0 0 0	onduidelijk
14. De structuur van de post is	makkelijk	0 0 0 0 0 0	moeilijk
15. De structuur van de post is	onoverzichtelijk	0 0 0 0 0 0	overzichtelijk
16. De structuur van de post is	logisch	0 0 0 0 0 0	onlogisch
17. De schrijfstijl in deze post is	duidelijk	0 0 0 0 0 0	onduidelijk
18. De schrijfstijl in deze post is	moeilijk	0 0 0 0 0 0	makkelijk
19. De schrijfstijl in deze post is	stroef	0 0 0 0 0 0	soepel
20. De schrijfstijl in deze post is	bondig	0 0 0 0 0 0	omslachtig
21. De schrijfstijl in deze post is	onplezierig	0 0 0 0 0 0	plezierig
22. De hoeveelheid informatie is	voldoende	0 0 0 0 0 0	onvoldoende
23. De hoeveelheid informatie is	teveel	0 0 0 0 0 0	niet teveel
24. De hoeveelheid informatie is	afgemeten	0 0 0 0 0 0	niet afgemeten
25. De hoeveelheid informatie is	niet goed	0 0 0 0 0 0	goed
26. De toon in de post is	sympathiek	0 0 0 0 0 0	onsympathiek
27. De toon in de post is	negatief	0 0 0 0 0 0	positief
28. De toon in de post is	saai	0 0 0 0 0 0	niet saai
29. De toon in de post is	vriendelijk	0 0 0 0 0 0	onvriendelijk
30. De toon in de post is	niet levendig	0 0 0 0 0 0	levendig
31. Albert Heijn lijkt mij	onverstandig	0 0 0 0 0 0	verstandig
32. Albert Heijn lijkt mij	eerlijk	0 0 0 0 0 0	oneerlijk
33. Albert Heijn lijkt mij	onsympathiek	0 0 0 0 0 0	sympathiek

34. Albert Heijn lijkt mij	capabel	0 0 0 0 0 0	incapabel
35. Albert Heijn lijkt mij	betrouwbaar	0 0 0 0 0 0	onbetrouwbaar
36. Albert Heijn lijkt mij	aardig	0 0 0 0 0 0	onaardig
37. Albert Heijn lijkt mij	deskundig	0 0 0 0 0 0	ondeskundig
38. Albert Heijn lijkt mij	onoprecht	0 0 0 0 0 0	oprecht
39. Albert Heijn lijkt mij	geloofwaardig	0 0 0 0 0 0	ongeloofwaardig
40. Albert Heijn lijkt mij	onvriendelijk	0 0 0 0 0 0	vriendelijk
41. Albert Heijn lijkt mij	incompetent	0 0 0 0 0 0	competent
42. Albert Heijn lijkt mij	aantrekkelijk	0 0 0 0 0 0	onaantrekkelijk

Hoe dacht/denkt u			
43. vóór het lezen van dit Facebookbericht over Albert Heijn?	zeer positief	0 0 0 0 0 0	zeer negatief
44. ná het lezen van dit Facebookbericht over Albert Heijn?	zeer positief	0 0 0 0 0 0	zeer negatief

45. De kwaliteit van de tarwebloem van Albert Heijn lijkt mij normaliter	goed	0 0 0 0 0 0	slecht
46. De tarwebloem van Albert Heijn lijkt mij over het algemeen...	betrouwbaar	0 0 0 0 0 0	onbetrouwbaar
47. De prijs van de tarwebloem van Albert Heijn lijkt mij....	laag	0 0 0 0 0 0	hoog
48. Tarwebloem van Albert Heijn lijkt mij...	goed	0 0 0 0 0 0	slecht
49. Het risico dat ik loop als ik Tarwebloem koop lijkt mij...	groot	0 0 0 0 0 0	klein

Ik zou mensen in mijn omgeving:			
50. het aanschaffen van tarwebloem van de Albert Heijn...	aanmoedigen	0 0 0 0 0 0	ontmoedigen
51. het aanschaffen van tarwebloem van de Albert Heijn...	afraden	0 0 0 0 0 0	aanraden
52. ik zou mij tegenover anderen kritisch uitlaten over producten van de Albert Heijn.	helemaal mee eens	0 0 0 0 0 0	helemaal mee oneens

53. Ik erger mij aan dit soort incidenten met terugroepacties	heel erg	0 0 0 0 0 0	helemaal niet
54. Ik maak me kwaad als organisaties dit soort fouten maken	helemaal niet	0 0 0 0 0 0	heel erg
55. Ik wind me op over dit soort incidenten	heel erg	0 0 0 0 0 0	helemaal niet

→ **Stelt u zich voor dat deze terugroepactie voor u van toepassing is.**

Hoe groot acht u dan de kans dat u ...			
56. De tarwebloem terugbrengt naar de winkel waar u het gekocht heeft?	heel klein	0 0 0 0 0 0	heel groot
57. meer informatie probeert te verkrijgen (telefonisch, website)?	heel klein	0 0 0 0 0 0	heel groot
58. binnen een jaar opnieuw een product aanschaft in de winkel waar u de tarwebloem gekocht heeft?	heel klein	0 0 0 0 0 0	heel groot
59. binnen een jaar opnieuw een product aanschaft van de Albert Heijn?	heel klein	0 0 0 0 0 0	heel groot
60. binnen een jaar opnieuw een dergelijk product aanschaft van een ander merk?	heel klein	0 0 0 0 0 0	heel groot

61. Ik ben een	0 vrouw 0 man
62. Leeftijd	..... jaar
63. Opleidingsniveau	0 basisonderwijs 0 middelbaar onderwijs 0 middelbaar beroepsonderwijs 0 hoger beroepsonderwijs 0 universitair onderwijs
64. Heeft u een Facebook account?	0 Ja 0 Nee
65. Heeft u wel eens contact opgenomen met een organisatie via Facebook?	0 Ja 0 Nee
66. Hoe vaak gebruikt u Facebook?	0 elke dag 0 een paar keer per dag 0 één keer per week 0 ongeveer één keer per maand 0 minder dan één keer per maand

---

66. Post een korte reactie op dit Facebook-bericht. Wat zou u schrijven?

---

---

---

**Nogmaals onze hartelijk dank voor uw medewerking!**