

De kracht van een tijdig en gepast excuus

Een experimenteel onderzoek naar de invloed van timing en *framing* van excuses op de reputatie van organisaties.

Naam: Sharon Walsmit
Studentnummer: 4190467
s.walsmit@students.uu.nl

Bachelor eindwerkstuk Communicatie- en Informatiewetenschappen

Begeleid door: dr. D.M.L. Janssen
Juni 2016

Samenvatting

Wanneer organisaties in een crisis belanden, kan dit negatieve gevolgen hebben voor de reputatie van organisaties. Om reputatieschade zo laag mogelijk te houden, is het voor organisaties belangrijk om op een juiste manier op de crisis te reageren. Organisaties kunnen dan kiezen tussen ontkenstrategieën, verkleinstrategieën of herstelstrategieën. Een mogelijke reactie op een crisis, is het aanbieden van excuses, een veel gebruikte herstelstrategie in crisiscommunicatie.

Excuses spelen in dit onderzoek een centrale rol. Er is nagegaan wat de invloed is van timingstrategieën op de effectiviteit van excuses. Hiervoor is onderscheid gemaakt tussen het zelf naar buiten brengen van de crisis en excuses aanbieden (ex-ante) en het naar buiten brengen van de crisis door andere media en vervolgens excuses aanbieden (ex-post). Daarnaast zijn twee verschillende excuusframes onderzocht. Het accent van de excuses lag op de oorzaken dan wel de gevolgen van de crisis. Bovendien is er gekeken naar de rol van woede in crisiscommunicatie.

In dit onderzoek kregen 80 respondenten een nieuwsbericht te lezen over een datalek bij zorgverzekeraar CZ. Na het lezen van het nieuwsbericht vulden de respondenten een vragenlijst in, waarmee reputatie, crisisverantwoordelijkheid, angst, woede en gedragsintenties gemeten werden. De resultaten wijzen uit dat excuses effectiever zijn als de organisatie zelf met de crisis naar buiten komt en excuses aanbiedt (ex-ante strategie). Ook blijkt dat excuses aanbieden voor de gevolgen van de crisis het gevoel van woede bij de stakeholders (belanghebbenden bij de organisatie) kan verminderen, wat leidt tot een minder negatieve reputatie van de organisatie en minder negatieve gedragsintenties bij de stakeholders.

Inhoud

1. Inleiding	4
2. Theoretisch kader	5
2.1 Functie van excuses	5
2.2 SCCT	5
2.3 <i>Framing</i> en emoties	7
2.4 Timing strategieën	9
3. Onderzoeksvraag en verwachtingen	9
4. Methode	10
4.1 Ontwerp en stimuli	10
4.2 Proefpersonen	11
4.3 Procedure	11
4.4 Instrumentatie	11
4.5 Manipulatiecheck	12
5. Resultaten	13
5.1 Effecten van timing en <i>framing</i>	13
5.2 Correlaties	14
5.3 Mediaties en moderaties	15
6. Conclusie en discussie	17
Literatuur	19
Bijlage 1: stimulusmateriaal	21
Bijlage 2: vragenlijst	25

Inleiding

Op 3 augustus 2015 wordt in Alphen aan den Rijn iets wat voor velen slechts een angst was, ineens realiteit. Bij de grote opening van de nieuwe Julianabrug lijkt een hijskraan een verkeerde kant op te bewegen. Al snel vallen twee grote hijskranen om, tijdens het hijsen van een brugdeel. De hijskranen komen, inclusief brugdek, terecht op de huizen en winkels ernaast. Gelukkig zijn er geen gewonden gevallen, maar één persoon verliest door het incident zijn hond en zeventien woningen zijn van het ene op het andere moment onbewoonbaar. 58 Mensen moeten hierdoor de nacht ergens anders doorbrengen en enkelen daarvan kunnen voorlopig niet naar huis.

De omgevallen kranen waren eigendom van het bedrijf Peinemann. Ook de machinisten die deze kranen bestuurden, waren in dienst bij dit bedrijf. Op 11 augustus bood de woordvoerder van Peinemann daarom zijn excuses aan voor het incident. Dit gebeurde zowel via een videoboodschap, als via de website van het bedrijf zelf (<http://www.peinemann.nl/nl/over-peinemann/nieuws/onze-excuses>). De excuses van Peinemann op de webpagina luiden als volgt: “Graag bieden wij u onze excuses aan voor de grote ravage en persoonlijke nood als gevolg van het dramatische hijskraanincident afgelopen maandag”.

Opvallend is dat Peinemann de excuses, met het accent op de gevolgen van de gebeurtenis, pas ruim een week na het incident aanbood. De keuzes die zijn gemaakt met betrekking tot de timing van het excuus, kunnen van invloed zijn geweest op de uiteindelijke reputatie van Peinemann en de neiging van andere bedrijven of gemeenten om Peinemann nog in te huren of aan te bevelen. De late excuses kunnen de stakeholders bijvoorbeeld laten twijfelen aan de oprechtheid van de excuses. Bovendien kan de keuze voor het accent op de gevolgen van het incident ook invloed hebben gehad op de effectiviteit van de excuses. Excuses voor de gevolgen kunnen een positief effect hebben op de reputatie, omdat ze vaak gericht zijn op de slachtoffers. Hierdoor kan het lijken dat organisaties de belangen van de slachtoffers voorop stellen, wat eventuele woede bij de stakeholders kan dempen. Excuses voor de oorzaak van het incident zouden wel eens een heel ander effect kunnen hebben. Een excuus dat gericht is op de oorzaken had bijvoorbeeld kunnen zijn: “Graag bieden wij onze excuses aan voor het feit dat wij onze constructie niet voldoende hebben gecontroleerd voorafgaand aan de opening van de brug”. Hierbij ligt het accent op de daders, waarvan verwacht wordt dat het meer woede oproept dan bij het accent op de slachtoffers. Het maken van de verkeerde keuzes hierin kan nadelige gevolgen hebben voor reputatie en daarmee voor het voortbestaan van Peinemann. Het is daarom voor Peinemann, maar ook voor andere organisaties, belangrijk te weten wanneer en op welke wijze excuses het best aangeboden kunnen worden in zogenaamde crisiscommunicatie (communicatie in tijden van crisis).

De excuses van Peinemann zijn slechts één voorbeeld van de grote hoeveelheid crisiscommunicatie die heden ten dage plaatsvindt. Excuses van organisaties verschijnen bijna dagelijks in het nieuws via allerlei media. Er is in de academische wereld dan ook steeds meer aandacht voor de rol die excuses in crisiscommunicatie spelen. Met dit onderzoek wordt getracht een nieuwe blik te werpen op dit veelbesproken onderwerp binnen de communicatiewetenschap. De invloed van het moment waarop de crisis en de excuses naar buiten worden gebracht en de manier waarop die excuses worden aangeboden (oorzaak vs. gevolg) op de uiteindelijke reputatie van de organisatie spelen in dit onderzoek een centrale rol.

Theoretisch kader

De functie van excuses in crisiscommunicatie

Excuses worden meestal aangeboden als er een transgressie heeft plaatsgevonden, oftewel: een overtreding van een verwachting of norm bij de ontvanger. Een transgressie kan zorgen voor een verslechterde reputatie en daarmee voor negatieve gedragsintenties (Coombs, 2007). Wanneer stakeholders negatieve gedragsintenties hebben, zullen zij minder positief spreken over een organisatie en minder producten en/of diensten af willen nemen van de desbetreffende organisatie. Dit kan tot gevolg hebben dat de prestaties van de organisatie verslechteren en het voortbestaan van de organisatie minder zeker is (Coombs, 2009).

Door excuses aan te bieden nadat er een transgressie heeft plaatsgevonden, kan een relatie weer hersteld worden (Janssen & Gerards, 2016). Excuses zijn daarom een belangrijk onderdeel van crisiscommunicatie. Excuses kunnen verschillende functies vervullen waarmee deze relatie hersteld kan worden. Een schema van de precieze functies van excuses komt van Janssen & Gerards (2016). Deze functies zijn weergegeven in tabel 1.

Excuses...:

1. ... nemen de verantwoordelijkheid weg bij de ontvanger
 2. ... tonen dat de zender zich verantwoordelijk voelt
 3. ... tonen dat de zender respect heeft voor de ontvanger
 4. ... tonen dat de transgressie geen kwade opzet was
 5. ... herstellen de relatie tussen zender en ontvanger (Skarlicki, 2004)
-

Tabel 1. *Functies van excuses volgens Janssen & Gerards (2016)*

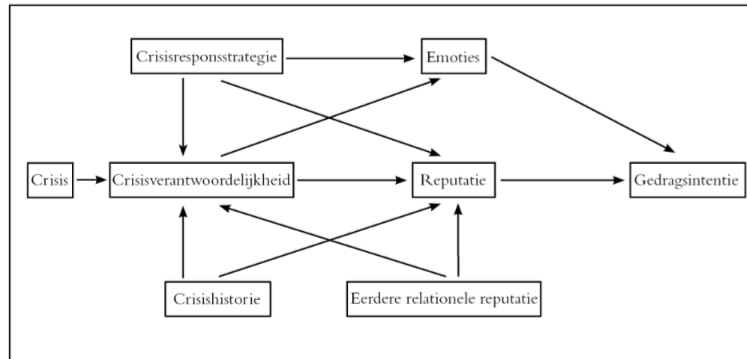
Om het gewenste effect van excuses te bereiken, stellen Scher & Darley (1997) dat excuses moeten voldoen aan ten minste een aantal van de volgende vijf componenten: een uiting van spijt ("Sorry"), een verklaring voor het probleem, een uiting van verantwoordelijkheid, de belofte dat herhaling voorkomen zal worden en/of het aanbieden van hulp voor herstel. Lewicki en Polin (2012) voegen hier nog een zesde component aan toe, namelijk het vragen om vergiffenis. Uit onderzoek is gebleken dat hoe meer componenten het excuus bevat, hoe meer gemeend de excuses overkomen, wat de excuses effectiever zou maken voor het herstellen van de relatie (Scher & Darley, 1997).

Er zijn echter nog meer factoren die de effectiviteit van excuses kunnen beïnvloeden. Dit zijn onder andere timing van excuses en het accent van excuses op oorzaken of gevolgen. Om meer inzicht te verkrijgen in de invloed van deze factoren op de effectiviteit van excuses, zal eerst de Situational Crisis Communication theorie besproken worden, waarbinnen deze factoren vervolgens gethematiseerd kunnen worden.

Situational Crisis Communication Theory

Wanneer een organisatie in een crisis terechtkomt, heeft dit invloed op de relatie met de stakeholders. Crisiscommunicatie speelt op dat moment een cruciale rol om reputatieschade ten aanzien van de stakeholders te voorkomen. Om te kunnen vaststellen welke reactie vanuit de organisatie de meest positieve effecten heeft voor de relatie met de stakeholders, is het belangrijk op de hoogte te zijn van de factoren die de beoordeling van de crisis beïnvloeden. Om hier een beter beeld van te krijgen introduceerde Coombs (1998) de *Situational Crisis Communication Theory* (Hierna: SCCT). Hiermee illustreert hij welke factoren invloed hebben en hoe die verschillende factoren invloed hebben op de evaluatie van de crisis, op de uiteindelijke reputatie van de organisatie en op de gedragsintenties van de stakeholders. Een overzicht van de relaties binnen het model is weergegeven in figuur 1.

Coombs nam de attributietheorie als uitgangspunt voor het SCCT-model. Volgens de attributietheorie willen stakeholders een crisis kunnen verklaren en om dat te kunnen doen de verantwoordelijkheid aan iets of iemand toeschrijven. Wanneer een organisatie hierdoor verantwoordelijk wordt gehouden voor de crisis, heeft dit nadelige gevolgen voor de reputatie, wat vervolgens de gedragsintenties van de stakeholders kan beïnvloeden. Het is daarom belangrijk voor organisaties te weten welke reactie zij het beste kunnen geven in een crisissituatie.



Figuur 1. *Situationele Crisiscommunicatietheorie (SCCT), uit Janssen & Gerards (2016)*

Het SCCT-model biedt hulp bij het maken van de juiste keuzes wat betreft crisisresponsstrategieën bij verschillende crisistypen. Coombs onderscheidt in zijn theorie drie crisistypen op basis van de mate waarin de organisatie verantwoordelijk wordt gehouden voor het ontstaan van de crisis. Dit zijn achtereenvolgens een opzettelijke crisis, een ongeluk en een crisis waarbij de organisatie zelf het slachtoffer is. Om te weten welke responsstrategie het beste bij welke crisistype past, is het belangrijk om te onderzoeken bij welk(e) crisistype(n) de organisatie de meeste verantwoordelijkheid wordt toegeschreven. Onderzoek heeft uitgewezen dat organisaties het meest verantwoordelijk worden gehouden voor opzettelijke crises en het minste voor crises waarbij de organisatie zelf het slachtoffer is. Coombs & Holladay (2002) analyseerden de toekenning van verantwoordelijkheid aan een organisatie onder 130 studenten, waaruit bleek dat stakeholders inderdaad de meeste verantwoordelijkheid toeschrijven aan de organisatie bij opzettelijke crises.

Volgens het SCCT-model hebben ook de crisisgeschiedenis van de organisatie en de reputatie invloed op de mate waarin de organisatie verantwoordelijk gehouden wordt voor de crisis. Crisisgeschiedenis duidt aan dat een organisatie in het verleden al eerder met crises te maken heeft gehad. Dit kan voor stakeholders invloed hebben op de evaluatie van de huidige crisis (Coombs, 2004). Hetzelfde geldt voor reputatie. Wanneer een organisatie een slechte reputatie heeft of een zwakke band heeft met de stakeholders, zullen de stakeholders de organisatie sneller verantwoordelijk stellen voor de crisis dan wanneer de organisatie een sterke band heeft met de stakeholders (Coombs & Holladay, 2001).

Het kiezen van de juiste crisisresponsstrategieën kan organisaties helpen hun reputatie te herstellen en daarnaast reputatieschade en negatieve gedragsintenties te voorkomen. De juiste responsstrategie voor het juiste crisistype kan een belangrijke factor zijn met betrekking tot de uiteindelijke evaluatie die de stakeholder maakt (Coombs & Holladay, 1996). Een mogelijke responsstrategie voor organisaties is ontkennen: de organisatie ontkent dan het verband tussen de crisis en zichzelf. Voor organisaties is deze strategie het nuttigst wanneer zij zelf slachtoffer zijn van de crisis. Ook kan een organisatie kiezen voor het gebruiken van zogenaamde ‘afzwakstrategieën’. In dat geval neemt de organisatie wel verantwoordelijkheid voor de crisis, maar wordt de rol die zij heeft of de ernst van de crisis verkleind. Deze strategie is het meest effectief voor crises die ontstaan

zijn door incidenten. ‘Herstelstrategieën’ houden in dat een organisatie de verantwoordelijkheid volledig op zich neemt en vervolgens probeert de relatie met de stakeholders te herstellen. Herstelstrategieën zijn het meest effectief voor crises die de organisatie opzettelijk heeft laten gebeuren, waarmee de organisatie in kwestie zelf schuldig is aan het ontstaan van de crisis (Coombs, 2007).

Excuses zijn een voorbeeld van zo’n herstelstrategie. Hiermee neemt een organisatie verantwoordelijkheid en vraagt de organisatie om vergiffenis aan de stakeholders (Coombs & Holladay, 2008). Organisaties houden door het aanbieden van excuses de meest positieve postcrisisreputatie, in het geval van een opzettelijke crisis (Coombs, 2007). Het SCCT-model biedt voor ons daarom interessante aanknopingspunten voor het onderzoeken van de effecten van excuses in crisiscommunicatie. Hier zetten Janssen & Gerards (2016) wel een kanttekening bij: excuses aanbieden betekent in hun visie ook dat een organisatie verantwoordelijkheid neemt, en een hogere toegeschreven verantwoordelijkheid heeft volgens het SCCT-model juist meer reputatieschade tot gevolg. Uit de resultaten van het onderzoek van Janssen & Gerards (2016) blijkt dat verantwoordelijkheid nauwelijks een rol speelt bij de beoordeling van de reputatie. Er kunnen dus vraagtekens gezet worden bij de relatie tussen crisisverantwoordelijkheid en reputatie die er volgens het SCCT-model wel is. In dit onderzoek zal daarom opnieuw een blik geworpen worden op de relatie tussen excuses aanbieden en de crisisverantwoordelijkheid. Hier wordt in de volgende paragraaf op teruggekomen.

Woede is de laatste belangrijke variabele in het SCCT-model. Wanneer aan een organisatie veel verantwoordelijkheid wordt toegeschreven voor de crisis, kunnen stakeholders meer woede ervaren (Coombs, 2007). Deze woede kan een negatieve invloed hebben op de gedragsintenties van de stakeholders. Dat maakt het interessant om na te gaan of woede ook in het huidige onderzoek een rol speelt.

Framing en emoties

Het effect van excuses op de uiteindelijke evaluatie van de crisis en de organisatie komt anders tot stand dan verondersteld wordt in het SCCT-model van Coombs (2007). Uit het onderzoek van Janssen & Gerards blijkt dat een crisistype alleen via emoties effect heeft op de reputatie van de organisatie. Er is een direct verband aangetoond tussen woede en reputatie. Hoe meer woede de stakeholders ervaren, hoe negatiever de reputatie van de organisatie wordt beoordeeld. Janssen & Gerards (2016) konden echter geen steun vinden voor de attributietheorie, die juist de basis vormt voor het SCCT-model. Er is in hun onderzoek geen enkel verband tussen crisistype, crisisverantwoordelijkheid en reputatie gemeten. In het onderzoek van Janssen & Gerards heeft woede dus wel een direct effect op de beoordeelde reputatie van de organisatie, maar crisisverantwoordelijkheid speelt in deze relatie vrijwel geen rol.

Het idee van Janssen & Gerards (2016) dat crises emotionele responses oproepen, komt terug in het onderzoek van Kim & Cameron (2011). Met behulp van de Appraisaltheorie proberen zij te verklaren hoe dat proces verloopt. Kim & Cameron (2011) gaan ervan uit dat crises niet eenduidig zijn, maar betekenis krijgen door middel van *framing*. De manier waarop nieuwsberichten door de media gepresenteerd worden, heeft een grote invloed op de uiteindelijke attitude van de ontvanger tegenover de boodschap. Volgens Entman (1993) kan *framing* als volgt gedefinieerd worden:

“To frame is to select some aspects of a perceived reality and make them more salient in a communicating text in such a way as to promote a particular problem definition, causal interpretation, moral evaluation, and/or treatment recommendation” p.52.

Een andere definitie van frames, waarbij de focus meer naar de ontvanger verschoven is, komt van Nabi (2003):

“Frames should affect the way in which information is gathered, stored, recalled, and used to make particular attributions or judgments.”

In nieuwsberichten over crises kan het accent zowel gelegd worden op de oorzaken als op de gevolgen van een crisis. Van oorzaakframes wordt verwacht dat ze vooral woede oproepen en voor gevolframes gaat men uit van voornamelijk medelijden.

Dit is ook wat Kim & Cameron (2011) geconcludeerd hebben naar aanleiding van hun onderzoek naar het effect van frames op de evaluatie van de organisatie. Zij deden onderzoek onder 240 studenten en namen een opzettelijke crisis als uitgangspunt: een ontploffing van mobiele telefoons door een technische fout. In het oorzaak-frame werd de fout van de organisatie benadrukt, waarvan verwacht werd dat dit tot woede zou leiden bij proefpersonen, omdat het accent lag op de daders. In het gevolg-frame lag het accent op de gedupeerden, waarvan werd verwacht dat dit tot verdriet zou leiden bij proefpersonen. Woede en verdriet kunnen beide een andere invloed hebben op hoe de stakeholders denken over de reputatie van de organisatie. Kim & Cameron (2011) trachtten met dit onderzoek aan te tonen hoe nieuws met een emotionele lading over een crisis kan functioneren als frame om een emotie op te roepen. Om antwoord te krijgen op deze vraag hebben zij een 2 (nieuwsframe) x 2 (bedrijfsreactie) x 2 (emotionele *appeals*)-design gebruikt. Uit het onderzoek van Kim & Cameron (2011) is gebleken dat verschillende nieuwsframes inderdaad invloed hebben op de emotionele reactie van stakeholders. Die emotionele reacties hebben tot gevolg dat de lezer de crisis op een andere manier verwerkt. Wanneer een frame gericht is op oorzaken, wordt de tekst heuristisch (oppervlakkiger) verwerkt. De lezers van het gevolg-frame verwerkten de tekst juist centraal: zij lazen de tekst nauwkeuriger en rationeler. Deze resultaten komen overeen met een bestaande theorie van Nabi (2003). Nabi stelde dat *framing* op basis van emoties invloed heeft op informatietoegankelijkheid, het zoeken naar gewenste informatie, en het beïnvloeden van ‘policy preference’. Bovendien wees het onderzoek van Kim & Cameron (2011) uit dat het oorzaakframe meer reputatieschade tot gevolg had dan het gevolframe.

Ook Seung Ho Cho & Karla K. Gower (2006) deden onderzoek naar *framing* van crises. Zij stelden een experiment op met een 2 (ongeluk/overtreding) x 2 (human interest/non-human interest frame)-design. De nieuwsberichten die zij gebruikten waren fictief en gingen respectievelijk over een auto-ongeluk waarbij de bestuurder overleed omdat de rem niet meer werkte (ongeluk) en over arbeidscondities die zorgden voor erge verwondingen bij werknemers (overtreding). Aan de respondenten werd na het lezen van de informatie met betrekking tot de crisis gevraagd te beoordelen in hoeverre de organisatie verantwoordelijk en schuldig was voor de crisis. Uit de resultaten bleek dat *framing* vanuit een menselijk oogpunt ten opzichte van het objectieve frame een emotioneler reactie oproep bij de lezer, wat het verwerken van de crisis beïnvloedde.

Er werd echter geen significant effect van beide frames op de gemeten verantwoordelijkheid en schuld van de organisatie vastgesteld. In het onderzoek van Seung Ho Cho & Karla K. Gower (2006) wordt ook niet gespecificeerd hoe de relatie tussen de emotionele respons en de evaluatie van de crisis er precies uitziet. Volgens het SCCT-model hebben opgewekte emoties echter wél een grote invloed op de mate waarin de organisatie verantwoordelijk gehouden wordt voor de crisis, wat volgens het SCCT-model bepalend is voor de stakeholders’ evaluatie van de organisatie. Nieuw onderzoek zou deze relatie kunnen verduidelijken.

De gebruikte frames worden in onderzoek vaak toegepast op de gehele tekst. In het begin van een tekst wordt de lezer een bepaald frame gepresenteerd, wat tot gevolg heeft dat de gehele tekst en de excuses vervolgens gelezen worden binnen het gegeven frame. Er is echter nog weinig bekend over de effectiviteit van excuses, wanneer excuses geframed zijn op de oorzaken of de gevolgen van een crisis. In het huidige onderzoek zullen de excuses daarom zelf geframed worden, gericht op oorzaken of gevolgen. Met dit onderzoek wordt getracht de relatie tussen het gekozen perspectief van de excuses en de emotionele respons van de lezers beter te kunnen weergeven binnen het kader van het SCCT-model.

Timing strategieën

Organisaties hebben uiteenlopende keuzes tot hun beschikking ten aanzien van het moment waarop de crisis naar buiten gebracht wordt. In de wetenschap wordt vooral onderscheid gemaakt tussen ex-ante excuses aanbieden (ook wel 'stealing thunder'), waarbij de organisatie zelf naar buiten komt met de crisis, en ex-post excuses aanbieden, waarbij eerst andere media uitspraken doen over de crisis voordat de organisatie hier zelf mee naar buiten komt. Het eerst zelf naar buiten brengen van de crisis door de organisatie wordt ook wel 'self-disclosure' genoemd. Self-disclosure kan resulteren in een positievere evaluatie van de organisatie (Claeys, Cauberghe & Leysen, 2013).

Claeys et al. (2013) deden onderzoek naar ex-ante en ex-post excuses aanbieden als timingstrategieën. Ook werd de rol van emoties in overweging genomen. De crisis in het onderzoek van Claeys et al. (2013) betrof een fictief nieuwsbericht over een brand in een dansclub, waarbij doden zouden zijn gevallen. In het nieuwsbericht werd zowel de timingstrategie (ex-ante/ex-post) als het berichtframe (rationeel/emotioneel) gemanipuleerd. De resultaten van dit onderzoek wijzen uit dat het gebruiken van de ex-antecrisis timingstrategie leidt tot minder reputatieschade dan het gebruiken van ex-postcrisis timingstrategie.

Bovendien stelden Claeys et al. (2013) vast dat emotionele *framing* enkel een positief effect heeft op de reputatie als de organisatie ex-ante excuses aanbiedt. Een mogelijke verklaring daarvoor is dat de ontvangers dan nog niet in de gelegenheid gesteld zijn om de crisis een eigen betekenis te geven. Ook kunnen de media de crisis op dat moment nog niet geframed hebben. Het is voor organisaties dan mogelijk om zelf een bepaald beeld van de crisis te presenteren.

Ander onderzoek naar het effect van timing op de effectiviteit van excuses is het onderzoek van Frantz & Benningson (2005). Frantz & Benningson stellen dat de ontvanger eerst 'rijp' moet zijn voor een excuus. Dat wil zeggen dat het slachtoffer tijd nodig heeft voor de verwerking van de transgressie. Dit onderzoek wees daarom, in tegenstelling tot Claeys et al. (2013), uit dat ex-post excuses effectiever zouden zijn, wanneer een transgressie heeft plaatsgevonden. Er werden twee experimenten onder studenten uitgevoerd, gebaseerd op conflicten die zij zelf hadden meegemaakt (studie 1) of gebaseerd op een fictief scenario (studie 2). Resultaten van beide experimenten wezen uit dat latere excuses resulteerden in meer tevredenheid van de ontvangers dan vroege excuses. Desondanks waren vroege excuses effectiever dan helemaal geen excuses.

Omdat er verder nog weinig bekend is over de invloed van timing van excuses op de effectiviteit van excuses in crisiscommunicatie, zal timing ook in dit onderzoek centraal staan.

Onderzoeksvraag en verwachtingen

Het doel van dit onderzoek is het werven van nieuwe inzichten in de werking van excuses, als aanvulling op de al bestaande literatuur. Timing van excuses en *framing* van excuses vervullen in dit onderzoek een centrale rol. Dit leidt tot de volgende hoofdvraag: "Wat is het effect van timing van

excuses en framing van excuses op woede en gedragsintentie van stakeholders en de reputatie van een organisatie?”

Op basis van de zojuist behandelde resultaten van Claeys et al. (2013) wordt verwacht dat het gebruiken van de ex-antecrisis timingstrategie zal leiden tot een betere postcrisisreputatie dan het gebruiken van de ex-postcrisis timingstrategie. Ondanks de tegensprekende resultaten van Frantz & Benningson (2005) denk ik dat de resultaten van Claeys et al. (2013) representatiever zijn voor dit onderzoek, omdat Claeys et al. specifiek onderzoek deden naar crisiscommunicatie, wat hier eveneens het uitgangspunt vormt.

H1: Ex-ante excuses leiden tot een betere reputatie en positievere gedragsintenties dan ex-post excuses

Naar aanleiding van het onderzoek van Kim & Cameron (2011) en Seung Ho Cho & Karla K. Gower (2006) wordt verwacht dat een gevolframe leidt tot betere reputatie en positievere gedragsintenties bij de stakeholders.

H2: Excuses met een gevolframe leiden tot een betere reputatie en positievere gedragsintenties dan excuses met een oorzaakframe.

Ten slotte wordt met dit onderzoek getracht antwoord te geven op de vraag welke rol emoties spelen bij het aanbieden van excuses. Emoties kunnen een mediërend effect hebben op de relatie tussen timing en *framing* van excuses enerzijds en de reputatie van de organisatie en gedragsintenties van de stakeholders anderzijds.

Deelvraag 1: Hebben emoties een mediërend effect op de effecten van timing en framing van excuses op de reputatie van de organisatie en gedragsintenties van de stakeholders?

Methode

Ontwerp en stimuli

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden is een experiment uitgevoerd met een 2 (ex-ante/ex-post) x 2 (oorzaak/gevolg)-design. Er is bewust gekozen voor een vermijdbare crisis, gezien het feit dat excuses voor dit crisistype het gunstigste effect hebben volgens Coombs (2007). Het gebruikte stimulusmateriaal is opgenomen in bijlage 1.

Voor het materiaal is gebruikgemaakt van een bestaand nieuwsbericht uit 2007 over een datalek bij zorgverzekeraar CZ, een grote en bekende Nederlandse verzekeringsmaatschappij. Door een hack belandden de privacygevoelige gegevens van 55.000 klanten op straat. Deze crisis is daadwerkelijk voorgevallen en daardoor erg realistisch voor de lezers. Hiervan werd verwacht dat de crisis voldoende ernstig gevonden zal worden, om een effect te meten van excuses. Gemiddeld werd de crisis inderdaad als tamelijk ernstig beoordeeld ($M = 5.89$; $SD = .80$). Er is voor een oud nieuwsbericht gekozen omdat dit bericht waarschijnlijk niet direct herkend zal worden door de respondenten. Als de lezers toch slachtoffer geweest zouden zijn van dit lek of een gelijksoortig lek, dan hadden zij de mogelijkheid dit aan het einde van de vragenlijst kenbaar te maken. Het nieuwsbericht werd destijds gepubliceerd op www.webwereld.nl. Omdat het een onbekende nieuwsbron betreft, is de opmaak aangepast naar het model dat De Volkskrant hanteert. Deze krant is de proefpersonen beter bekend, wat de geloofwaardigheid en betrouwbaarheid verhoogt. Ook is

de titel aangepast van een titel met gevolgframe ('Gegevens 55.000 klanten op straat') naar een neutrale titel ('Datalek CZ'), om effect van *framing* in de titel te voorkomen.

Wie het nieuws naar buiten heeft gebracht wordt zowel in de inleiding, als in de tekst genoemd. Ook wordt eenmalig genoemd of de excuses aangeboden worden voor de oorzaak of het gevolg. Dit gebeurt in de vorm van een citaat. Het oorzaakframe was: "Wij bieden onze oprechte excuses aan voor het feit dat wij de privacygevoelige data niet voldoende beveiligd hebben". Het gevolg frame was "Wij bieden onze oprechte excuses aan voor het feit dat de privacygevoelige gegevens van zoveel klanten op staat liggen" Het excuusframe wordt in het begin van de tekst genoemd, omdat de lezers de daarop volgende informatie dan met behulp van het gegeven frame verwerken. Op de manipulaties na zijn de nieuwsberichten vrijwel identiek, om externe effecten te vermijden en de validiteit zo hoog mogelijk te houden.

Proefpersonen

Aan het onderzoek hebben 80 proefpersonen deelgenomen tussen de 20 en 56 jaar ($M = 34$; $SD = 9.62$). Hiervan zijn 36 proefpersonen mannen (45%) en 44 vrouwen (55%). 66,3% is hoogopgeleid en 12,5% laagopgeleid (voortgezet onderwijs of lager). De proefpersonen zijn gelijk verdeeld over de vier condities ($N = 20$). Uit een Chi-kwadraat toets blijkt bovendien dat de proefpersonen zowel wat betreft geslacht ($X^2 = 2.02$; $df = 3$; $p = .57$) als opleidingsniveau ($X^2 = 7.50$; $df = 9$; $p = .59$) evenredig verdeeld zijn over de condities. Ook wat betreft hun leeftijd waren de proefpersonen evenredig verdeeld ($F_{(3, 75)} = .45$; $p = .72$).

Procedure

De afname vond verdeeld over vier doordeweekse dagen plaats bij de proefpersonen thuis. Er is veelal aan de deur gevraagd of men wilde deelnemen aan het experiment. Voor deze omgeving is bewust gekozen: een krant wordt immers vaak thuis op de bank of aan tafel gelezen, en niet in een laboratorium. Op deze manier is geprobeerd de ecologische validiteit zo hoog mogelijk te houden.

Voor het uitvoeren van het experiment kregen de deelnemers vier bladzijden te lezen: een instructie, het nieuwsbericht en de vragenlijst, die twee pagina's besloeg. De respondenten lazen in de instructie dat het onderzoek betrekking had op de kwaliteit van nieuwsberichten. Zo werd gegarandeerd dat de proefpersonen niet meteen beïnvloed zouden worden door het daadwerkelijke doel van het experiment. De instructie bevatte ook een voorbeeldvraag, zodat de lezers de vragenlijst gemakkelijk konden invullen en er geen verwarring zou ontstaan over het beantwoorden van de vragen. Na het lezen van de instructie, kregen de deelnemers één van de vier teksten te lezen om vervolgens de vragen over het nieuwsbericht te beantwoorden aan de hand van de vragenlijst. De afname duurde ongeveer tien tot vijftien minuten.

Instrumentatie

Met de manipulaties wordt geprobeerd om verschillende afhankelijke variabelen te beïnvloeden. Deze afhankelijke variabelen zijn gebaseerd op het SCCT-model van Coombs (2007). Dit zijn achtereenvolgens 'crisisverantwoordelijkheid', 'reputatie', 'woede', 'angst' en 'gedragsintenties'. Om dit te meten is er een vragenlijst opgesteld die grotendeels is overgenomen uit eerder onderzoek van Janssen & Gerards (2016). De lijst bestaat uit 7 punts-schaalvragen. Aan de vragenlijst is ook een manipulatiecheck toegevoegd. Deze vragen zijn op de laatste bladzijde van de vragenlijst geplaatst. De vragenlijst is terug te vinden in bijlage 2.

Reputatie (vraag 1 t/m 18)

De vragen die de reputatie meten zijn overgenomen uit het onderzoek van Janssen & Gerards (2016). Een vraag voor reputatie was bijvoorbeeld "CZ lijkt me ... vaardig/niet vaardig".

Uit een factoranalyse blijkt dat de schaalvragen voor reputatie uiteenvallen in drie componenten, vergelijkbaar met de componenten van McCroskey (2007): competentie ($\alpha = .82$), zorgzaamheid/welwillendheid ($\alpha = .83$) en betrouwbaarheid ($\alpha = .87$). Bij samenvoeging van deze drie componenten blijkt de Cronbachs alpha nog hoger ($\alpha = .89$). Daarom kunnen de drie clusters samengevoegd worden tot één cluster, te weten 'reputatie'.

Crisisverantwoordelijkheid (vraag 19 t/m 22)

Janssen & Gerard baseerden de vragen voor crisisverantwoordelijkheid op de vier items van Griffin, Babin en Darden (1992). Ook in dit experiment blijken de items voor crisisverantwoordelijkheid betrouwbaar ($\alpha = .81$). Een voorbeeldvraag voor crisisverantwoordelijkheid luidt: "De organisatie heeft invloed op het incident... volledig mee eens/oneens".

Emoties (vraag 24 t/m 29)

Voor emoties zijn de items gebaseerd op eerder onderzoek van Jorgensen (1996). Hieruit zijn de drie negatieve-emotie-items overgenomen en opgenomen in de vragenlijst. Deze items bleken voor het huidige onderzoek eveneens betrouwbaar ($\alpha = .84$).

Om angst te kunnen meten zijn er vragen aan de vragenlijst toegevoegd. Angst wordt in dit experiment ook gemeten aan de hand van drie items, die wederom betrouwbaar zijn ($\alpha = .81$). Een voorbeeldvraag voor angst is "Ik maak mij ongerust over dit soort incidenten... volledig mee eens/oneens"

Gedragsintenties (vraag 38 t/m 41)

De gedragsintenties zijn gemeten met de schaalvragen van Janssen & Gerards (2016). De schaalvragen zijn gebaseerd op de vragenlijst van Coombs & Holladay (2009). Deze vier items zijn in hun onderzoek als betrouwbaar bestempeld. Drie items bevragen de negatieve word-of-mouth en één item be vraagt de intentie nog producten en/of diensten van de organisatie af te nemen. Een Cronbachs alpha wijst ook voor dit onderzoek een hoge betrouwbaarheid uit voor deze items ($\alpha = .94$). Gedragsintenties werden bijvoorbeeld gemeten met vragen als "Ik zou nog steeds producten en diensten van CZ kopen ... volledig mee eens/oneens"

Voor de analyse zijn nog enkele vragen omgepooled. Dit waren 'Ik lig niet wakker van het incident' (vraag 28) en 'De excuses lijken mij afgedwongen' (vraag 32). De metingen van deze vragen komen nu overeen met de andere vragen.

Manipulatiecheck

Om te zien of de manipulaties succesvol waren, is er een onafhankelijke t-toets uitgevoerd. In de vragenlijst zijn voor beide manipulaties vragen opgenomen, voor een manipulatiecheck. Voor de timing van excuses wees de onafhankelijke t-toets uit dat voor zowel 'De excuses lijken mij gemeend' ($t(78) = 3.40$; $p = .001$) als voor 'De excuses lijken mij afgedwongen' ($t(78) = -3.40$; $p = .001$) een significant verschil tussen beide groepen bestond. Ook voor de *framing* van excuses wijst de onafhankelijke t-toets een significant verschil uit. De vragen hiervoor luiden "CZ heeft excuses aangeboden voor het feit dat de klantgegevens onvoldoende beveiligd waren" (oorzaak) en "CZ heeft excuses aangeboden voor het feit dat de privacygevoelige data van zoveel klanten op straat liggen" (gevolg). De proefpersonen konden zelf beoordelen of de excuses aangeboden werden voor

oorzaak ($t(78) = 4.27$; $p = .001$) of gevolg ($t(68) = -1.84$; $p = .07$). Hieruit kan geconcludeerd worden dat de manipulaties succesvol zijn geweest.

Resultaten

Om de verwachtingen op basis van eerdere onderzoeken te toetsen, is een multivariate-analyse uitgevoerd. Een multivariate-analyse wijst uit of er hoofdeffecten zijn van de manipulaties op de vijf afhankelijke variabelen 'reputatie', 'crisisverantwoordelijkheid', 'woede', 'angst' en 'gedragsintenties'. De bijbehorende gemiddelden en standaarddeviaties zijn opgenomen in Tabel 2.

	Ex-ante excuses			Ex-post excuses		
	Oorzaak	Gevolg	Totaal	Oorzaak	Gevolg	Totaal
Reputatie	4.16 (0.89)	4.23 (0.55)	4.20 (0.74)*	3.52 (0.74)	3.62 (0.48)	3.57 (0.62)*
Verantwoordelijkheid	4.22 (1.63)	4.45 (1.09)	5.01 (1.22)	3.86 (1.00)	4.22 (1.23)	4.81 (0.86)
Woede	4.28 (1.03)	4.23 (0.69)	4.63 (0.98)	3.69 (0.85)	3.77 (0.71)	4.78 (1.19)
Angst	4.65 (1.37)	4.45 (0.69)	4.34 (1.39)	3.20 (0.70)	3.88 (0.84)	4.03 (1.12)
Gedragsintenties	3.45 (1.45)	4.09 (0.95)	3.80 (1.25)	3.53 (1.32)	3.31 (1.06)	3.43 (1.19)

Tabel 2. Gemiddelden (en standaarddeviaties) voor interactie-effecten van timing van excuses en excuusframe op de afhankelijke variabelen.

* = significant

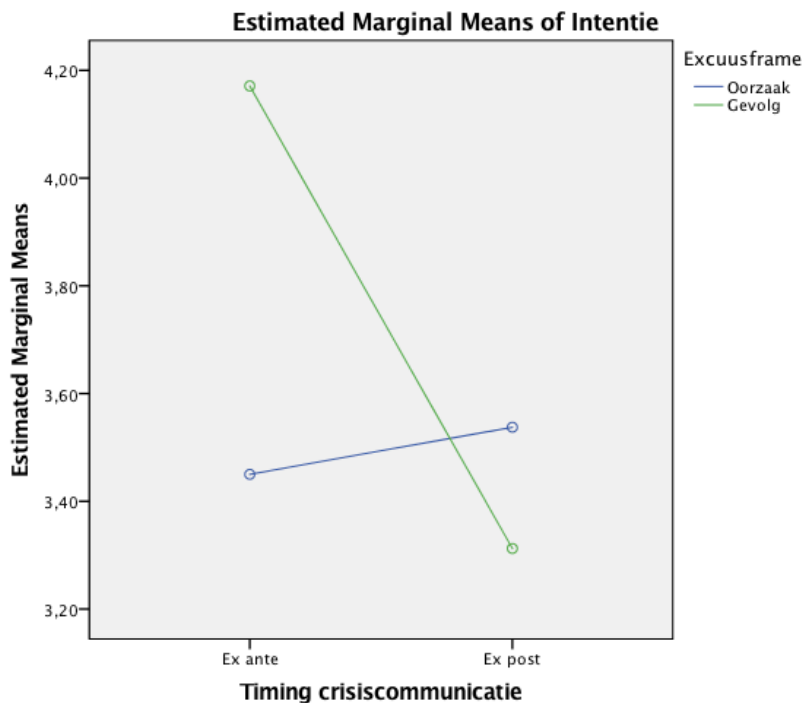
De eerste hypothese luidt: "Ex-ante excuses leiden tot een betere reputatie en positievere gedragsintenties ten opzichte van ex-post excuses." De multivariate-analyse laat een overall significant resultaat zien van timing van excuses op de afhankelijke variabelen (Pillai $t = .26$; $p = .001$; $\eta^2 = .26$). Uit de univariate-analyses blijkt dat het effect van timing valt te herleiden tot een hoofdeffect van timing op reputatie ($F(1, 75) = 16.40$; $p < .001$; $\eta^2 = .18$). Ex-ante excuses aanbieden ($M = 4.20$; $SD = .74$) had een positiever effect op de reputatie dan ex-post excuses aanbieden ($M = 3.57$; $SD = .62$). De eerste hypothese kan dus bevestigd worden.

De tweede hypothese luidt: "Excuses met een gevolg excuusframe leiden tot een betere reputatie en positievere gedragsintenties dan excuses met een oorzaak excuusframe." Een multivariate analyse laat geen effect zien van het excuusframe op de afhankelijke variabelen (Pillai $t = .05$; $p = .62$; $\eta^2 = .05$). De resultaten van dit onderzoek bieden dus geen steun voor hypothese 2.

Wel laat de univariate-analyse een klein interactie-effect zien tussen timing en *framing* van excuses op gedragsintenties, maar dit effect is niet significant (Pillai $t = 4.42$; $p = .09$; $\eta^2 = .04$). In de ex-ante conditie zorgde het gevolframe ($M = 4.09$; $SD = 0.95$) voor meer positieve gedragsintenties,

maar in de ex-post conditie juist voor minder positieve gedragsintenties ($M = 3.31$; $SD = 1.06$) ten opzichte van het oorzaakframe. Uitgaande van de resultaten van Claeys et al. (2013) zouden excuusframes alleen effect hebben in de ex-ante conditie. Om een eenzijdige overschrijdingskans te krijgen, moet de P-waarde door twee worden gedeeld. Eenzijdig is deze interactie wel significant (Pillai $t = 4.42$; $p = .04$; $\eta^2 = .04$). Deze interactie is weergegeven in figuur 2.

Intentie



Figuur 2. Gemiddelden scores van het interactie-effect van timing van excuses en excuusframe op gedragsintenties.

Correlaties

Vanuit het SCCT-model wordt verwacht dat er tussen de afhankelijke variabelen een duidelijke samenhang bestaat. Een Pearson-correlatie wijst allereerst op een sterke negatieve correlatie tussen woede en gedragsintenties ($r = -.40$; $p < .001$). Dat betekent dat hoe meer woede iemand ervaart, des te kleiner de kans is dat iemand nog positieve dingen zal zeggen over de organisatie of producten en/of diensten af zal nemen van de organisatie. Daarnaast is er een positieve samenhang tussen reputatie en negatieve gedragsintenties ($r = .50$; $p < .001$) en een negatieve samenhang tussen reputatie en crisisverantwoordelijkheid ($r = -.26$; $p = .04$). Kortom: hoe beter de beoordeelde reputatie, hoe meer kans op positieve gedragsintenties, en hoe kleiner de kans dat de organisatie verantwoordelijk gehouden wordt. Zoals verwacht correleren de emoties woede en angst ook sterk (positief) met elkaar ($r = .61$; $p < .001$). Hoe bozer iemand is, hoe meer angst deze persoon ervaart, en andersom. Uitgaande van het SCCT-model zou een samenhang tussen crisisverantwoordelijkheid en gedragsintenties verwacht worden, maar die is er niet ($r = -.16$; $p = .17$). Ook voor een samenhang tussen woede en crisisverantwoordelijkheid is geen directe steun gevonden in de Pearson-correlatie

($r = .08$; $p = .47$). In tabel 2 zijn de correlaties tussen de afhankelijke variabelen weergegeven.

	Reputatie	Verantwoordelijkheid	Woede	Angst	Gedragsintenties
Reputatie	1				
Crisisverantwoordelijkheid	-.24*	1			
Woede	-.26*	.08	1		
Angst	-.19	.18	.61**	1	
Gedragsintenties	.50**	-.16	-.40**	-.29*	1

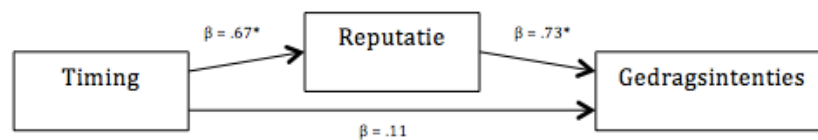
Tabel 2. Correlaties tussen de afhankelijke variabelen

* = significante correlatie < 0.05

** = significante correlatie < 0.01

Mediaties en moderaties

Omdat er met de multivariate analyse een hoofdeffect van timing op reputatie is vastgesteld, is het interessant om de betekenis van deze relatie verder te analyseren en te achterhalen hoe het verloop van timing naar reputatie precies tot stand komt. PROCESS model 6 van Hayes (2013) wijst een significant effect uit van timing op reputatie ($F_{(4, 74)} = 8.10$; $p < .001$; $R^2 = .30$) en van reputatie op gedragsintenties ($F_{(5, 73)} = 7.77$; $p < .001$; $R^2 = .35$). Er is echter geen sprake van een direct effect van timing op gedragsintenties ($t = .44$; $p = .66$). De relatie van timing van excuses op gedragsintenties wordt dus gemedieerd door de reputatie van de organisatie [LLCI = $-.86$; ULCI = $-.22$].



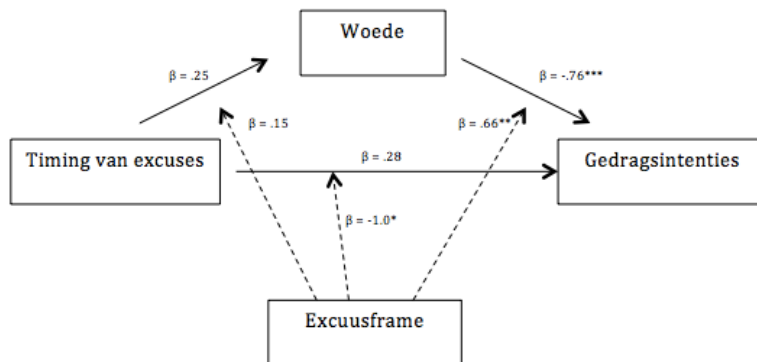
Figuur 3. Het mediërende effect van reputatie op de relatie tussen timing van excuses en gedragsintenties

* = significant < 0.05

Uit univariate-analyse blijkt dat er geen direct effect is van timing van excuses op gedragsintenties ($p = .16$). Het onderzoek van Jansen en Gerards wees echter uit dat emoties een belangrijke rol vervullen met betrekking tot de werking van excuses. Ook toonde de Pearson-correlatie een sterke negatieve correlatie tussen woede en reputatie. Daarnaast wees laatstgenoemde correlatie een positieve relatie tussen reputatie en gedragsintenties uit. Dat zou impliceren dat meer woede leidt tot een slechtere reputatie en negatieve gedragsintenties. Daarom is toch een mediatie- en moderatie-analyse uitgevoerd met behulp van PROCESS model 59 (Hayes 2013). De resultaten wijzen een significant effect uit van woede en excuusframes op gedragsintenties ($F_{(5, 74)} = 6.50$; $p < .01$; $R^2 = .31$). Dat houdt in dat er voor de oorzaakframe meer effect is van woede op gedragsintenties. Ook is er een interactie-effect van timing van excuses en excuusframes op

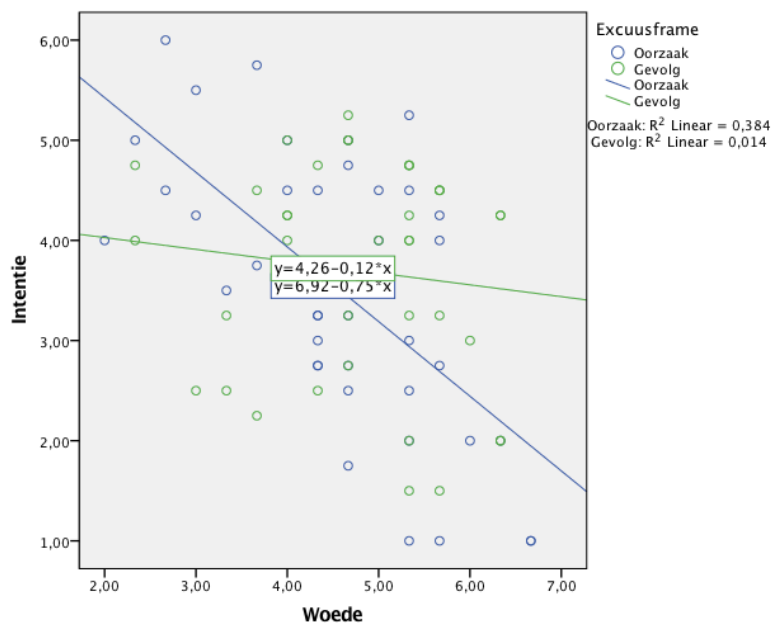
gedragsintenties ($F_{(5, 74)} = 6.50$; $p < .001$; $R^2 = .31$). Dat betekent dat er alleen een positief effect op gedragsintenties wordt gemeten in de ex-ante conditie, als de excuses met een gevolgframe worden aangeboden. Er is echter geen effect van excuusframe op de relatie tussen timing van excuses en woede ($F_{(3, 76)} = 3.97$; $p = .76$; $R^2 = .02$).

De resultaten van dit onderzoek wijzen uit dat de relatie tussen timing van excuses en gedragsintenties verloopt via woede. Duidelijk moge zijn dat zowel timing van excuses als woede een significant effect op de gedragsintenties hebben, en deze relaties worden gemodereerd door het gekozen excuusframe. In figuur 4 en 5 zijn de relaties weergegeven. Hypothese 3 wordt dus deels bevestigd.



Figuur 4. De relatie tussen timing van excuses en gedragsintenties, met woede als mediatie en excuusframe als moderatie

- * = significant < .05
- ** = significant < .01
- *** = significant < .001



Figuur 5. Interactie-effect tussen woede en intentie, met excuusframe als moderator

Conclusie en discussie

Dit onderzoek tracht een antwoord te geven op de vraag wat het effect is van timing van excuses en *framing* van excuses op woede en gedragsintentie van stakeholders en de reputatie van een organisatie. Op basis van de resultaten kan geconcludeerd worden dat het hoofdeffect voortkomt uit timing van excuses. Het is organisaties aan te raden een crisis direct zelf te rapporteren en hiervoor ook direct publiekelijk excuses aan te bieden. Deze aanname komt overeen met het onderzoek van Claeys et al. (2013), waarin ex-ante excuses ook een positiever effect bleken te hebben op de attitude tegenover de organisatie. Hiermee kan de eerste hypothese bevestigd worden: ex-ante excuses hebben een positiever effect op de reputatie van de organisatie en de emoties en gedragsintenties van de stakeholders.

De resultaten van dit onderzoek zijn in lijn met de resultaten van Claeys et al. (2013). De resultaten wijzen opnieuw een interactie-effect aan tussen de timing van excuses en het excuusframe. Wanneer excuses ex-ante aangeboden worden, hebben frames meer effect. Het gevolgframe leidt tot meer positieve gedragsintenties ten opzichte van het aanbieden van ex-post excuses. Dit resultaat komt grotendeels overeen met de verwachtingen op basis van Claeys et al. (2013). In tegenstelling tot de resultaten van Claeys et al. (2013), is dit effect niet op de beoordeelde reputatie, maar op gedragsintenties gevonden. Het effect is overigens alleen voor de ex-ante conditie significant. Echter, omdat dat Claeys et al. een meerzijdig significant effect vonden, wordt verwacht dat dit in grootschaliger vervolgonderzoek een sterker significant effect oplevert.

Ook Kim & Cameron (2011) stellen dat een excuusframe gericht op de gevolgen, oftewel de stakeholders, tot een positievere beoordeling voor de organisatie leidt. De resultaten van dit onderzoek wijzen inderdaad uit dat het gevolgframe een positiever effect zal hebben in crisiscommunicatie. Excuusframes hebben in dit onderzoek een modererend effect op de relatie tussen woede en gedragsintenties en de relatie tussen timing van excuses en gedragsintenties. De theorie van Kim & Cameron dat frames in staat zijn emoties op te roepen die de verwerking en evaluatie van een crisis beïnvloeden, wordt dus ondersteund.

Voor de tweede hypothese is in dit onderzoek geen hoge ondersteuning gevonden. Een mogelijke verklaring is dat participanten de crisis wellicht in grote mate heuristisch verwerken, omdat het geen tekst is die centraal verwerkt moet worden. Volgens het Elaboration Likelihood Model (Cacioppo & Petty, 1984) worden oordelen dan niet geveld op basis van rationele afwegingen, maar op grond van eigen gevoel en intuïtie. Ook het feit dat de deelnemers wisten dat het om een experiment gaat, kan ervoor gezorgd hebben dat de tekst niet centraal verwerkt werd. Deelnemers waren namelijk niet in staat zelf kiezen welk krantenbericht zij wilden lezen, maar werden gestuurd in hun keuze voor dit specifieke krantenbericht. Desinteresse in het lezen van het nieuwsbericht kan invloed hebben gehad op de verwerking van de informatie.

Een andere reden hiervoor kan zijn dat het excuusframe, in tegenstelling tot de timing van de excuses, maar één keer gemanipuleerd is (het citaat) en later niet nog eens herhaald werd in het nieuwsbericht. Te weinig blootstelling aan het frame kan tot gevolg hebben gehad dat de lezer de tekst niet met het gegeven frame verwerkt heeft. Voor vervolgonderzoek is het interessant om het verschil tussen oorzaak en gevolg uitvoeriger te onderzoeken door het frame herhaaldelijk naar voren te laten komen of duidelijker te benadrukken in het materiaal.

De resultaten van dit onderzoek komen deels overeen met de verwachtingen vanuit het SCCT-model. Volgens het SCCT-model loopt de relatie tussen crisistype en reputatie via crisisverantwoordelijkheid. In dit onderzoek is er geen sprake van een directe relatie tussen crisisverantwoordelijkheid en reputatie of gedragsintenties. Er is in dit onderzoek ook geen

significant effect gevonden van de timing van het naar buiten brengen van de crisis en het excuusframe op de beoordeelde crisisverantwoordelijkheid van de organisatie. Crisisverantwoordelijkheid speelt dus geen rol in dit onderzoek, in tegenstelling tot het SCCT-model. Ook hier kan de heuristische verwerking van invloed geweest zijn. Wanneer de proefpersonen de crisis slechts op grond van hun eigen intuïtie beoordelen, in plaats van rationele afwegingen naar aanleiding van de tekst, is het lastig om een effect op crisisverantwoordelijkheid te vinden.

Desondanks komt de verwachting uit dat de gedragsintenties onder andere door woede worden bepaald. Het resultaat komt overeen de resultaten van Janssen & Gerards (2016). Woede heeft in dit onderzoek een mediërend effect, overeenstemmend met de bevindingen van Janssen & Gerards. Uit de resultaten blijkt dat er een directe relatie bestaat tussen woede en gedragsintenties, die gemodereerd wordt door excuusframes. Dit houdt in dat excuses met het accent op de gevolgen voor de stakeholders minder woede opwekken en daarmee het negatieve effect van veel woede op de gedragsintenties verminderen. Het is dus belangrijk dat organisaties rekening houden met de emoties die geactiveerd kunnen worden bij het naar buiten brengen van een crisis en excuses. Voor een crisis die veel woede oproept, zoals meestal geldt voor opzettelijke crises, kunnen organisaties dus het best ex-ante excuses aanbieden en de excuses focussen op de gevolgen, oftewel de excuses richten op de gevolgen van het incident voor de stakeholders.

Emoties spelen dus een grote rol in de beoordeling van crises en organisaties. Voor vervolgonderzoek valt het daarom aan te raden om de rol van emoties beter te bestuderen. Een frame wekt bijvoorbeeld niet bij elke persoon dezelfde emoties op. Emoties zijn afhankelijk van individuele percepties (Nabi, 2003). Frames kunnen bij mannen bijvoorbeeld andere emoties opwekken dan bij vrouwen. Voor vervolgonderzoek is het interessant persoonlijke verschillen tussen de stakeholders te includeren. Dit kan nieuwe inzichten bieden in het toepassen van het SCCT-model op crisiscommunicatie.

Bovendien is het voor vervolgonderzoek interessant om andere emoties dan woede in beschouwing te nemen. Woede is een goed meetbare emotie voor onderzoekers, maar er zijn veel meer denkbare emoties die een rol spelen in communicatie, zoals afschuw, blijdschap of verdriet. Ook deze emoties kunnen een rol spelen in crisiscommunicatie. Zo kan de ernst van een crisis verminderd worden door blijdschap bij stakeholders te induceren en vervolgens excuses aan te bieden. In dat geval zullen andere effecten optreden, die ook zeker relevant zouden kunnen zijn.

Ten slotte wil ik aankaarten dat excuses gericht op het gevolg niet gegarandeerd effectiever zijn in crisiscommunicatie. Voor dit onderzoek was het gevolgframe op de slachtoffers gericht. Daarbij kan de vraag gesteld worden of daadwerkelijk het accent op de gevolgen van het incident voor een positief effect zorgt. Excuses gebaseerd op gevolgen kunnen ook de indruk geven dat de organisatie minder verantwoordelijk op zich neemt. Neem bijvoorbeeld een crisis waarbij het handelen van de organisatie tot gevolg heeft dat anderen verkeerd hebben gehandeld. In zo'n geval geven excuses met het accent op de gevolgen wellicht de indruk dat de schuld bij anderen wordt gelegd. We kunnen ons dan afvragen of excuses gebaseerd op de gevolgen wel zo effectief zijn. Voor nieuw onderzoek valt het daarom aan te raden om het verschil tussen verscheidene gevolgframes nader te onderzoeken. Op basis daarvan kan beter worden geconcludeerd of excuses voor de gevolgen inderdaad woede en reputatieschade kunnen verminderen.

Al met al toont dit onderzoek aan dat organisaties de crisis en daarbij horende excuses het beste direct zelf naar buiten kunnen brengen. Stakeholders zullen dan minder negatieve gedragsintenties hebben, wat positief is voor het voortbestaan van de organisatie. Ondanks het feit dat er over de validiteit van excuusframes nog valt te twisten, blijkt dat een gevolgframe waarmee de organisatie empathie toont voor de slachtoffers een positief effect heeft op de gedragsintenties

van de stakeholders. Wanneer een organisatie besluit om direct naar buiten te treden met de crisis, vallen gevolframes zeker aan te raden om woede te verminderen en negatieve gedragsintenties te voorkomen.

Referenties

- Cacioppo, J. T., & Petty, R. E. (1984). The elaboration likelihood model of persuasion. *Advances in consumer research*, 11(1), 673-675.
- Cho, S. H., & Gower, K. K. (2006). Framing effect on the public's response to crisis: Human interest frame and crisis type influencing responsibility and blame. *Public Relations Review*, 32(4), 420-422.
- Claeys, A., Cauberghe, V. & Leysen, J. (2013). Implications of stealing thunder for the impact of expressing emotions in organizational crisis communication. *Journal of Applied Communication Research*, 41(3), 293-308.
- 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). West Pharmaceutical's explosion: Structuring crisis discourse knowledge. *Public Relations Review*, 30(4), 467-473.
- 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. (2009). Conceptualizing crisis communication. *Handbook of risk and crisis communication*, 99-118.
- 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, 3216340.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2002). Helping crisis managers protect reputational assets initial tests of the Situational Crisis Communication Theory. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 165-186.
- 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(3), 252-257.
- Entman, R. M. (1993). Framing: Toward clarification of a fractured paradigm. *Journal of communication*, 43(4), 51-58.
- Frantz, C. M., & Bennis, C. (2005). Better late than early: The influence of timing on apology effectiveness. *Journal of Experimental Social Psychology*, 41(2), 201-207.
- 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(1), 870-878.

Janssen, D. & Gerards, V. (2016). 'Onze excuses': over de rol van verontschuldigen in crisiscommunicatie. *Tijdschrift voor Communicatiewetenschap*, 44(2), 112-133.

Jorgensen, B.K. (1996). Components of consumer reaction to company related mishaps: A structural equation model approach. *Advances in Consumer Research*, 23, 3466351.

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.

Lewicki, R. J., & Polin, B. (2012). The art of the apology: The structure and effectiveness of apologies in trust repair. *Restoring trust: Challenges and prospects*, 95-128.

McCroskey, J.C. (2007). Source Credibility Measures. Verkregen op 18 juni, 2016, van http://www.jamescmcroskey.com/measures/source_credibility.htm

Nabi, R. L. (2003). Exploring the framing effects of emotion do discrete emotions differentially influence information accessibility, information seeking, and policy preference? *Communication Research*, 30(2), 224-247.

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.

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.

Datalek CZ-Verzekeringen

Van onze verslaggever

TILBURG - Door een lek in de website van zorgverzekeraar CZ waren softnummers en bankgegevens van 55.000 potentiële klanten eenvoudig in te zien. Dat bracht CZ vandaag naar buiten na eigen onderzoek.

Computerprogrammeur Sander Wilson stuitte op een lek toen hij een collega hielp bij het aanvragen van een offerte op de CZ-site. "Ik zag dat de beveiliging een lachertje was", aldus Wilson. Wilson stuitte op de gegevens van 55.000 andere mensen die een offerte bij CZ hadden aangevraagd.

CZ kwam zelf naar buiten met het probleem, direct nadat Wilson het lek ontdekte. Woordvoerder Westerwoudt van CZ garandeert dat het gat morgenochtend gedicht is.

Westerwoudt betreurt het incident. "Wij bieden namens CZ onze oprechte excuses aan voor het feit dat wij onze klantgegevens onvoldoende beveiligd hadden", aldus de zagsman. De privacygevoelige data kunnen door kwaadwillenden misbruikt worden voor het aanvragen van creditcards en het afsluiten van verzekeringen,



iets wat regelmatig voorkomt. Woordvoerder Dirk-Jan Westerwoudt van CZ trok dan ook het boetekleed aan: "Stommer dan dit had nauwelijks gekund".

Hoogleraar informatica Chris Verhoef van de Vrije Universiteit Amsterdam noemde de site in een reactie 'een startpagina voor identiteitsfraude'. CZ heeft op de website een vraag- en antwoord-sectie ingericht om gedupeerden en andere CZ-klanten voor te lichten over het lek. De verzekeraar meldt op die pagina dat er geen medische gegevens zijn uitgelekt en dat de 'hackers' worden uitgenodigd om ook andere systemen van CZ door te lichten.

Datalek CZ-verzekeringen

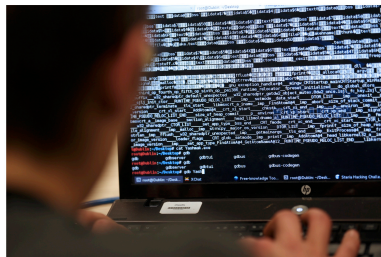
Van onze verslaggever

TILBURG - Door een lek in de website van zorgverzekeraar CZ waren softnummers en bankgegevens van 55.000 potentiële klanten eenvoudig in te zien. Dat bracht CZ vandaag naar buiten na eigen onderzoek.

Computerprogrammeur Sander Wilson stuitte op een lek toen hij een collega hielp bij het aanvragen van een offerte op de CZ-site. "Ik zag dat de beveiliging een lachertje was", aldus Wilson. Wilson stuitte op de gegevens van 55.000 andere mensen die een offerte bij CZ hadden aangevraagd.

CZ kwam zelf naar buiten met het probleem direct nadat Wilson het lek ontdekte. Woordvoerder Westerwoudt van CZ garandeert dat het gat morgenochtend gedicht is.

Westerwoudt betreurt het incident: "wij bieden namens CZ onze oprechte excuses aan voor het feit dat de privacygevoelige gegevens van zoveel klanten op straat liggen", aldus de zeggeman. De privacygevoelige data kunnen door kwaadwillenden misbruikt worden voor het aanvragen van creditcards en het afsluiten van verzekeringen, iets wat regelmatig voorkomt.



Woordvoerder Dirk-Jan Westerwoudt van CZ trok dan ook het boetekleed aan: "Stommer dan dit had nauwelijks gekund".

Hoogleraar informatica Chris Verhoef van de Vrije Universiteit Amsterdam noemde de site in een reactie 'een startpagina voor identiteitsfraude'. CZ heeft op de website een vragen antwoord-sectie ingericht om gedupeerden en andere CZ-klanten voor te lichten over het lek. De verzekeraar meldt op die pagina dat er geen medische gegevens zijn uitgelekt en dat de 'hackers' worden uitgenodigd om ook andere systemen van CZ door te lichten.

Datalek CZ-verzekeringen

Van onze verslaggever

TILBURG - Door een lek in de website van zorgverzekeraar CZ waren softnummers en bankgegevens van 55.000 potentiële klanten eenvoudig in te zien. Dat brachten verschillende media vandaag naar buiten na vele meldingen.

Computerprogrammeur Sander Wilson stuitte op een lek toen hij een collega hielp bij het aanvragen van een offerte op de CZ-site. "Ik zag dat de beveiliging een lachertje was", aldus Wilson. Wilson stuitte op de gegevens van 55.000 andere mensen die een offerte bij CZ hadden aangevraagd.

Wilson informeerde de zorgverzekeraar een week geleden over het lek, en schakelde het Algemeen Dagblad in toen CZ het lek drie dagen later nog niet had gedicht. Woordvoerder Westerwoudt van CZ erkent de late reactie, maar garandeert dat het gat morgenochtend gedicht is.

Westerwoudt betreurt het incident: "wij bieden namens CZ onze oprechte excuses aan voor het feit dat wij onze klantgegevens onvoldoende beveiligd hadden", aldus de zagsman. De privacygevoelige data kunnen door kwaadwillenden misbruikt worden voor het aanvragen van



creditcards en het afsluiten van verzekeringen, iets wat regelmatig voorkomt.

Woordvoerder Dirk-Jan Westerwoudt van CZ trok dan ook het boetekleed aan: "Stommer dan dit had nauwelijks gekund".

Hoogleraar informatica Chris Verhoef van de Vrije Universiteit Amsterdam noemde de site in een reactie 'een startpagina voor identiteitsfraude'. CZ heeft op de website een vraag- en antwoord-sectie ingericht om gedupeerden en andere CZ-klanten voor te lichten over het lek. De verzekeraar meldt op die pagina dat er geen medische gegevens zijn uitgelekt en dat de 'hackers' worden uitgenodigd om ook andere systemen van CZ door te lichten

Datalek CZ-verzekeringen

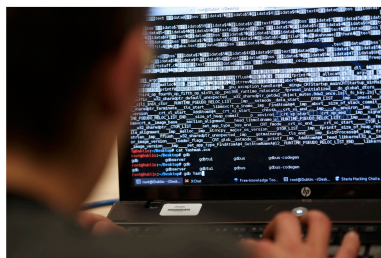
Van onze verslaggever

TILBURG - Door een lek in de website van zorgverzekeraar CZ waren sofinummers en bankgegevens van 55.000 potentiële klanten eenvoudig in te zien. Dat brachten verschillende media vandaag naar buiten na vele meldingen.

Computerprogrammeur Sander Wilson stuitte op een lek toen hij een collega hielp bij het aanvragen van een offerte op de CZ-site. "Ik zag dat de beveiliging een lachertje was", aldus Wilson. Wilson stuitte op de gegevens van 55.000 andere mensen die een offerte bij CZ hadden aangevraagd.

Wilson informeerde de zorgverzekeraar een week geleden over het lek, en schakelde het Algemeen Dagblad in toen CZ het lek drie dagen later nog niet had gedicht. Woordvoerder Westerwoudt van CZ erkent de late reactie, maar garandeert dat het gat morgenochtend gedicht is.

Westerwoudt betreurt het incident: "wij bieden namens CZ onze oprechte excuses aan voor het feit dat de privacygevoelige gegevens van zoveel klanten op straat liggen", aldus de zegsman. De privacygevoelige data kunnen door kwaadwillenden misbruikt worden voor het aanvragen van creditcards en het afsluiten van verzekeringen, iets wat regelmatig voorkomt.



Woordvoerder Dirk-Jan Westerwoudt van CZ trok dan ook het boetekleed aan: "Stommer dan dit had nauwelijks gekund".

Hoogleraar informatica Chris Verhoef van de Vrije Universiteit Amsterdam noemde de site in een reactie 'een startpagina voor identiteitsfraude'. CZ heeft op de website een vraag- en antwoord-sectie ingericht om gedupeerden en andere CZ-klanten voor te lichten over het lek. De verzekeraar meldt op die pagina dat er geen medische gegevens zijn uitgelekt en dat de 'hackers' worden uitgenodigd om ook andere systemen van CZ door te lichten.

Bijlage 2: vragenlijst

De Universiteit van Utrecht doet onderzoek naar de kwaliteit van nieuwsberichten. Het nieuwsbericht van dit onderzoek heeft betrekking op een datalek. Aan u de vraag om na het lezen van dit nieuwsbericht te laten weten wat u van het nieuwsbericht vond. U kunt het bericht beoordelen aan de hand van onze vooraf opgestelde schaalvragen. Een voorbeeld van zo'n schaalvraag is:

Ik vond het bericht: niet interessant 0 0 0 0 0 0 interessant

We vragen u uw persoonlijke mening over het bericht te geven. Elk antwoord is dus mogelijk. Bij twijfel vragen we u af te gaan op uw eerste gevoel. Ook verzoeken wij u maximaal één bolletje in te vullen.

Het onderzoek neemt ongeveer 15 minuten van uw tijd in beslag. Aan het eind van het onderzoek volgen nog enkele algemene vragen.

Alvast hartelijk bedankt voor uw medewerking.

Vragenlijst

1.	Het nieuwsbericht lijkt me ...	onduidelijk	○○○○○○○	duidelijk
2.	Het nieuwsbericht lijkt me ...	onbegrijpelijk	○○○○○○○	begrijpelijk
3.	Het nieuwsbericht lijkt me ...	ongeloofwaardig	○○○○○○○	geloofwaardig
4.	Het nieuwsbericht lijkt me ...	onbetrouwbaar	○○○○○○○	betrouwbaar
5.	CZ lijkt me ...	niet vaardig	○○○○○○○	vaardig
6.	CZ lijkt me ...	incompetent	○○○○○○○	competent
7.	CZ lijkt me ...	ondeskundig	○○○○○○○	deskundig
8.	CZ lijkt me ...	onverstandig	○○○○○○○	verstandig
9.	CZ lijkt ...	voornamelijk te geven om zichzelf	○○○○○○○	voornamelijk te geven om de klant
10.	CZ lijkt ...	de belangen van de organisatie voorop te zetten	○○○○○○○	de belangen van de klant voorop te zetten
11.	CZ lijkt me ...	niet begripvol	○○○○○○○	begripvol
12.	CZ lijkt me ...	afstandelijk	○○○○○○○	betrokken
13.	CZ lijkt me ...	niet respectvol	○○○○○○○	respectvol
14.	CZ lijkt me ...	oneerlijk	○○○○○○○	eerlijk
15.	CZ lijkt me ...	onoprecht	○○○○○○○	oprecht
16.	CZ lijkt me ...	ongeloofwaardig	○○○○○○○	geloofwaardig
17.	CZ lijkt me ...	onbetrouwbaar	○○○○○○○	betrouwbaar
18.	CZ lijkt me ...	onethisch	○○○○○○○	ethisch
19.	Het lijkt me dat CZ verantwoordelijk is voor het incident	volledig mee oneens	○○○○○○○	volledig mee eens
20.	Het lijkt me dat CZ schuldig is aan het incident.	volledig mee oneens	○○○○○○○	volledig mee eens
21.	Het lijkt me dat CZ het incident had kunnen voorkomen.	volledig mee oneens	○○○○○○○	volledig mee eens
22.	Het lijkt me dat CZ invloed had op het incident.	volledig mee oneens	○○○○○○○	volledig mee eens
23.	De situatie met betrekking tot de persoonsgegevens lijkt me ...	niet ernstig	○○○○○○○	ernstig
24.	Ik erger mij aan dit soort incidenten.	volledig mee oneens	○○○○○○○	volledig mee eens
25.	Ik maak me kwaad als organisaties dit soort fouten maken.	volledig mee oneens	○○○○○○○	volledig mee eens
26.	Ik wind me op over dit soort incidenten.	volledig mee oneens	○○○○○○○	volledig mee eens

27.	Ik maak mij ongerust over dit soort incidenten.	volledig mee oneens	○○○○○○○	volledig mee eens
28.	Ik lig niet wakker van dit soort incidenten.	volledig mee oneens	○○○○○○○	volledig mee eens
29.	Ik ben bang ooit zelf slachtoffer te worden bij zo'n incident.	volledig mee oneens	○○○○○○○	volledig mee eens
30.	CZ heeft excuses aangeboden.	volledig mee oneens	○○○○○○○	volledig mee eens
31.	De excuses lijken mij gemeend.	volledig mee oneens	○○○○○○○	volledig mee eens
32.	De excuses lijken mij afgedwongen.	volledig mee oneens	○○○○○○○	volledig mee eens
33.	CZ heeft excuses aangeboden voor het feit dat de klantgegevens onvoldoende beveiligd waren.	volledig mee oneens	○○○○○○○	volledig mee eens
34.	CZ heeft excuses aangeboden voor het feit dat de privacygevoelige data van zoveel klanten op straat liggen.	volledig mee oneens	○○○○○○○	volledig mee eens
35.	CZ toont medeleven met de klanten.	volledig mee oneens	○○○○○○○	volledig mee eens
36.	CZ snapt de gevoelens van de klanten.	volledig mee oneens	○○○○○○○	volledig mee eens
37.	CZ begrijpt wat klanten nodig hebben na zo'n incident	volledig mee oneens	○○○○○○○	volledig mee eens

Stelt u zich bij de volgende vragen voor dat u klant bent van CZ.

38.	Ik zou nog steeds producten en diensten van CZ kopen.	volledig mee oneens	○○○○○○○	volledig mee eens
39.	Ik zou nog steeds producten en diensten van CZ aanbevelen aan vrienden en familie.	volledig mee oneens	○○○○○○○	volledig mee eens
40.	Ik zou nog steeds de producten en diensten van CZ aanbevelen als iemand om mijn advies vraagt.	volledig mee oneens	○○○○○○○	volledig mee eens
41.	Ik zou nog steeds positieve dingen zeggen over CZ en zijn producten en diensten.	volledig mee oneens	○○○○○○○	volledig mee eens

42.	Wat is uw leeftijd?	Mijn leeftijd is:
43.	Wat is uw geslacht?	Man / Vrouw
44.	Wat is uw hoogst genoten opleiding / huidige opleiding?	Voortgezet onderwijs / MBO / HBO / WO / Anders, namelijk:
45.	Bent u dyslectisch?	Ja / Nee
46.	Heeft u ervaring met een soortgelijke situatie?	Ja / Nee Toelichting:

47. Heeft u nog overige opmerkingen?

Dit is het einde van de vragenlijst. Hartelijk dank voor uw deelname!