

# Sorry voor de ontstane ophef

## Een onderzoek naar publieke excuses in de 21e eeuw



<b>Student</b>	Isabelle van Olphen
<b>Studentnummer</b>	4269950
<b>Instelling</b>	Universiteit Utrecht
<b>Studie</b>	Master Communicatie & organisatie
<b>Beoordelaar</b>	Daniël Janssen
<b>Tweede beoordelaar</b>	Hanny den Ouden
<b>Opdrachtgever</b>	Reputatiegroep
<b>Locatie</b>	Utrecht
<b>Stagebegeleider</b>	Ede Steen
<b>Datum</b>	20-01-2010

## **Voorwoord**

U staat op het punt om mijn interventieonderzoek te lezen. Ik heb hier het afgelopen semester aan heb gewerkt. Tijdens deze periode liep voltijd stage bij de Reputatiegroep, een adviesbureau op het gebied van strategische communicatie. Dit interventieonderzoek is het afsluitende onderdeel van mijn master Communicatie en organisatie. En daarmee ook de afsluiter van mijn studietijd aan de Universiteit Utrecht. De kers op de taart. Het onderzoek biedt handvatten voor organisaties en publieke in opzettelijke/vermijdbare crises.

Bij het uitvoeren en schrijven van dit onderzoek heb ik veel hulp gehad van mijn scriptiebegeleider Daniël Janssen. We bedachten niet alleen samen het onderwerp, maar ook hoe de deelstudies eruit zouden gaan zien. Ik wil Daniël bij deze bedanken voor zijn onuitputtelijke enthousiasme en (telefonische) bereikbaarheid. Daarnaast ben ik hem dankbaar voor het feit dat hij zijn rol als begeleider zo serieus heeft genomen. In het bijzonder rond het einde van mijn stageperiode.

Daarnaast heb ik het afgelopen semester veel steun gehad aan mijn medestagiaire Marita Vaes. Je zou kunnen zeggen dat de Reputatiegroep me in ieder geval een goede nieuwe vriendin heeft opgeleverd. Daarvoor wil ik graag Ede, Annemarie en Arjan van de Reputatiegroep bedanken.

Ik wens u veel leesplezier toe!

Isabelle van Olphen

Utrecht, 15 januari 2020

## **Samenvatting**

Het belang van publieke excuses is de afgelopen jaren toegenomen. De rol van instituties verandert. Daarnaast zorgen de (sociale) media ervoor dat publieke crises niet meer zomaar onder de pet kunnen worden gehouden. Het publiek verwacht een zekere mate van transparantie en integriteit van bestuurders met een voorbeeldfunctie. Met excuses herstel je niet meer alleen een geschade relatie, maar toon je als organisatie ook aan dat je ethisch moreel bent. Het is daarom voor organisaties relevant om te weten hoe ze tegenwoordig het beste excuses kunnen maken in situaties die daar om vragen.

Ik deed om die reden onderzoek naar de kenmerken en effectiviteit van publieke excuses in de periode 2009 tot en met 2018. Dit onderzoek bestaat uit twee deelstudies: een corpusanalyse (deelstudie I) en een experiment (deelstudie II). Het doel van deelstudie I is onderzoeken wat prominente kenmerken zijn van publieke excuses de afgelopen tien jaar en hoe excuses zich ontwikkelen over de jaren heen. De tien sorrylijsten die de Reputatiegroep het afgelopen decennium samenstelde, vormen het corpus. De resultaten wijzen uit dat publieke excuses vaak voor de gevolgen van een crisis worden aangeboden. De meerderheid van de publieke excuses zijn bovendien opvallend genoeg non-apologies. Daarnaast wijzen de resultaten uit dat excuses door de jaren heen uitgebreider zijn geworden.

We weten nu wat de prominente kenmerken van de publieke excuses zijn, maar is dit ook wat het algemeen publiek van publieke excuses verwacht? Deze vraag vormt de aanleiding voor het experiment in deelstudie II. Het doel van deelstudie II is onderzoeken wat de rol is van verschillende soorten excuses en crisistypen op hoe goed het publiek excuses ontvangt en waardeert. Het experiment kent een 2 (crisistype) x 3 (excusestype) tussenproefpersoon-design. De belangrijkste bevinding is een hoofdeffect van het crisistype op de ervaren ernst en verantwoordelijkheid voor de crisis. Respondenten ervaren integriteitscrises als ernstiger en schrijven organisaties dan ook een hogere verantwoordelijkheid toe dan bij competentiecrises. Effecten van excusestypen en empathie blijven tegen verwachting uit.

Op basis van deelstudie I en II beveel ik organisaties en publieke personen aan om in hun crisiscommunicatie indien mogelijk excuses aan te bieden voor de gevolgen van de crisis. Op die manier kunnen organisaties op strategische wijze de kans op financiële of juridische gevolgen (gedeeltelijk) omzeilen, terwijl ze tegelijkertijd betrokkenheid voor belanghebbenden tonen. Zo tonen ze tevens aan ethisch moreel aan de goede kant te staan, zoals van ze wordt verwacht. Ook adviseer ik organisaties om excuses zo veel mogelijk uit te breiden met elementen van oprechte excuses. Door excuses uitgebreider te maken, worden ze namelijk geloofwaardiger.

## Inhoudsopgave

<b>Hoofdstuk 1: Inleiding</b> .....	5
<b>Hoofdstuk 2: Theoretisch kader</b> .....	6
Reputatie.....	7
Situational crisis communication theory.....	8
Image restoration theory .....	13
Excuses .....	15
Publieke non-apologies .....	20
Crisiscommunicatie en mediagebruik.....	22
Empathie.....	24
<b>Hoofdstuk 3: Deelstudie I - corpusanalyse</b> .....	26
Inleiding.....	26
Methode.....	26
Resultaten .....	33
Zender excuses.....	33
Ontvangers excuses .....	35
Spijt.....	37
Opbouw oprechte excuses.....	39
Verantwoordelijkheid nemen .....	39
Zelfvernederig .....	40
Tegemoet komen.....	42
Situational crisis communication theory .....	45
Image restoration theory.....	49
Non-apologies.....	60
Mediagebruik.....	61
Aantal woorden .....	63
Vergelijking jaartallen en sectoren.....	65
Conclusie .....	68
<b>Hoofdstuk 4: Deelstudie II - Experiment</b> .....	71
Inleiding.....	71
Hypotheses.....	71

Methode.....	72
Resultaten .....	76
Conclusie .....	78
<b>Hoofdstuk 5: Aanbevelingen</b> .....	79
Inleiding.....	79
Aanbevelingen voor organisaties.....	80
<b>Hoofdstuk 6: Discussie</b> .....	81
<b>Literatuur</b> .....	84
<b>Bijlage I: Corpus sorrylijsten</b> .....	87
<b>Bijlage II: Vragenlijst experiment</b> .....	122

## **Hoofdstuk 1: Inleiding**

We leven in een veranderende samenleving. Mede dankzij de opkomst van sociale media sinds het begin van de 21<sup>e</sup> eeuw, groeit de roep om transparantie. Het lijkt alsof er steeds meer van publieke figuren wordt verwacht dat zij hun lief en leed delen met het algemeen publiek. Politici en CEO's van grote organisaties liggen daardoor meer dan eens onder vuur wanneer zij iets doen wat volgens het publiek niet door de beugel kan. Voorheen werden dergelijke zaken voornamelijk intern geregeld. Echter, tegenwoordig zorgt onder meer het internet ervoor dat overtredingen van publieke personen en organisaties steeds minder vaak onopgemerkt aan het publiek voorbij gaan (Palenchar, 2010). Er is meer transparantie.

Bovendien wil iedereen gehoord worden en zijn mening geven over het laatste schandaal. Mensen voelen zich al snel persoonlijk benadeeld door 'de mensen aan de top'. Ze eisen - al dan niet online- rechtvaardigheid. Een mogelijke verklaring hiervoor geeft de neo-institutionele theorie. Deze theorie stelt dat instituties niet alleen de regels en normen bepalen voor sociale actoren, maar dat zij dat andersom ook doen (Hemerijck & Verhagen 1994). Daarnaast weerspiegelen organisatiestructuren volgens de theorie steeds meer de regels die geïnstitutionaliseerd zijn in de samenleving, naarmate zij dominant worden in de samenleving (Meyer & Rowan, in DiMaggio & Powell, 2000). Gevolg is dat sociale actoren als het publiek ook meer moraliteit en transparantie verwachten van de invloedrijke organisaties (DiMaggio & Powell, 2000).

Ook het belang van excuses maken is met de groei van transparantie toegenomen. Het gevolg is dat excuses tegenwoordig niet meer slechts de rol van een geschade relatie herstellen vervullen. Een belangrijke nieuwe functie van excuses lijkt kunnen aantonen dat je ethisch moreel aan de goede kant staat. Dit geldt niet alleen voor politici, die natuurlijkerwijs een voorbeeldfunctie hebben, maar ook voor de bestuurders van grote organisaties.

Dit is een interventieonderzoek naar de kenmerken, ontwikkelingen en effectiviteit van publieke excuses gedurende het afgelopen decennium. Onder de term 'publieke excuses' versta ik excuses die publiekelijk worden aangeboden. Deze excuses hebben vaak media-aandacht tot gevolg. Voorbeelden zijn excuses van publieke figuren als politici, bestuurders van organisaties en beroemdheden.

Aan de basis van dit onderzoek ligt een aantal vragen, zoals: Wat zijn prominente kenmerken van publieke excuses in de periode 2009 tot en met 2018? Ontwikkelen publieke excuses zich het afgelopen decennium? Is de ontwikkeling naar een transparantere samenleving terug te zien in publieke excuses? In hoeverre verschillen publieke excuses van de private sector van excuses van de publieke sector qua inhoud en vorm? Bovendien wil ik weten hoe publieke excuses ontvangen en gewaardeerd worden door het algemeen publiek. Ik ben daarbij vooral geïnteresseerd in de rol van empathie

tonen. Ook onderzoek ik of *waarvoor* mensen/organisaties publieke excuses maken beïnvloedt hoe het publiek ze ontvangt. Hebben meer uitgebreide excuses bijvoorbeeld andere effecten dan minder uitgebreide excuses?

Een deel van deze vragen beantwoord ik op basis van een analyse van de ‘sorrylijsten’ van de Reputatiegroep. De Reputatiegroep stelt inmiddels al een decennium lang aan het einde van ieder jaar een ‘sorrylijst’ samen. Met deze lijst maakt de organisatie een selectie van de publieke excuses die dat jaar de meeste landelijke media-aandacht hebben gekregen. Met zowel kwalitatieve als kwantitatieve analyses onderzoekt de Reputatiegroep vervolgens ook hoe de excuses worden ontvangen door het publiek. Met behulp van deze sorrylijsten onderzoek ik of en hoe publieke excuses zich hebben ontwikkeld in de periode van 2009 tot en met 2018.

De Reputatiegroep adviseert haar klanten onder meer over crisiscommunicatie en reputatievraagstukken. De organisatie wil haar klanten zo goed mogelijk van dienst te kunnen zijn. Het is daarom voor de Reputatiegroep belangrijk dat haar adviezen zo goed mogelijk aansluiten bij huidige (maatschappelijke) ontwikkelingen. Als zich vervolgens een keer een crisis voordoet waarbij verontschuldigen de juiste responsstrategie is, kunnen de resultaten van dit onderzoek de Reputatiegroep handvatten bieden. Bijvoorbeeld voor de juiste inhoud en formulering van excuses. Het is daarom niet alleen interessant om te onderzoeken of en hoe excuses zich het afgelopen decennium hebben ontwikkeld, maar ook hoe het algemeen publiek ze heeft ontvangen.

Ik onderzoek dit met twee deelstudies, een corpusanalyse (I) en een experiment (II). Het corpus dat ik analyseer bestaat uit de sorrylijsten van de periode 2009 tot en met 2018. Ik analyseer in deze eerste deelstudie de kenmerken van de excuses uit dit corpus vanuit de zender. In deelstudie II, het experiment, onderzoek ik hoe het algemeen publiek publieke excuses ontvangt. De resultaten van de twee deelstudies vullen elkaar goed aan, omdat ik in deelstudie I kijk naar hoe excuses vanuit de zender en in deelstudie II naar excuses vanuit de ontvanger. Met de combinatie van de twee studies tracht ik een compleet beeld te schetsen van publieke excuses anno nu. Ik begin dit onderzoek met een literatuuronderzoek. Vervolgens behandel ik deelstudie I, de corpusanalyse. Daarna behandel ik deelstudie II, het experiment. Na afloop doe ik een aantal aanbevelingen voor organisaties die verkeren in vermijdbare/opzettelijke crises. Ik sluit af met een discussie.

## **Hoofdstuk 2: Theoretisch kader**

Dit hoofdstuk dient als theoretische kader voor de corpusanalyse van de sorrylijsten van 2009 tot en met 2018 (deelstudie I). Ook vormt dit hoofdstuk de basis voor de opzet van mijn experiment naar de kwaliteit en effectiviteit van publieke excuses (deelstudie II). Het eerste gedeelte van dit hoofdstuk wijd ik aan het begrip reputatie. Vervolgens behandel ik

twee theorieën: de Situational crisis communication theory en de Image restoration theory. De volgende sectie gaat over excuses. Ik beschrijf onder meer welke functie excuses vervullen en wat voor effecten ze kunnen hebben. Ook behandelt deze sectie welke elementen oprechte excuses (zouden moeten) bevatten. Daarnaast schrijf ik over politieke en publieke excuses en over historische trends in crisiscommunicatie. Vervolgens komt het fenomeen *non-apology* aan bod, gevolgd door een sectie over mediagebruik. Tot slot volgt er een sectie over empathie.

## **Reputatie**

In de context van crisiscommunicatie is 'reputatie' een centraal begrip. Organisaties en publieke personen passen immers crisiscommunicatie toe om reputatieschade te voorkomen. Maar wat houdt het begrip 'reputatie' precies in? Reputatie wordt gevormd door alle verschillende indrukken die mensen over een organisatie verzamelen samengenomen (Fombrun & Van Riel, 2004). Een belangrijk gegeven is dat een reputatie wordt gevormd door de percepties van mensen over wat een organisatie doet. Dus niet alleen door wat organisaties daadwerkelijk doen. Mensen vormen deze percepties op basis van acties van organisaties in het verleden en verwachte acties in de toekomst (Fombrun & Van Riel, 2004). Ze vergelijken deze acties vervolgens met die van concurrenten en vormen zo een reputatie. Dit maakt reputaties relatief. Reputaties zijn erg belangrijk voor zowel mensen als organisaties, omdat je reputatie bepaalt hoe mensen met je omgaan (Benoit, 2008).

Mensen vormen reputaties dus op basis van hun indrukken van een organisatie door de jaren heen. Deze indrukken kennen drie verschillende niveaus: primair niveau, secundair niveau en tertiair niveau (Fombrun & Van Riel, 2004). Het primaire niveau heeft de meeste invloed op een reputatie, Dit niveau betreft namelijk directe ervaring met een organisatie van een persoon zelf. Dit niveau komt echter relatief gezien het minst vaak voor. Mensen vormen indrukken van secundair niveau op basis van wat hun naasten zeggen over een organisatie. Tot slot resteren de indrukken op tertiair niveau. Dit zijn voornamelijk indrukken van een organisatie gebaseerd op informatie verkregen via de massamedia. Deze vorm komt relatief gezien het vaakste voor. Het tertiaire niveau speelt daardoor een belangrijke rol bij het vormen van reputaties van organisaties (Fombrun & Van Riel, 2004).

Een crisis is een onverwachte gebeurtenis die een risico vormt voor de reputatie van een organisatie of persoon. Crises kunnen een financiële bedreiging zijn voor zowel organisaties als hun belanghebbenden. Ook kunnen belanghebbenden fysieke of emotionele schade oplopen door een crisis. Zulke schade kan leiden tot reputatieschade voor de betrokken organisatie. De gevolgen van een crisis kunnen er namelijk voor zorgen dat belanghebbenden negatiever over een organisatie gaan denken (Coombs, 2007). Daarnaast is de rol van de media als bron voor crisisnieuws tegenwoordig groter dan ooit



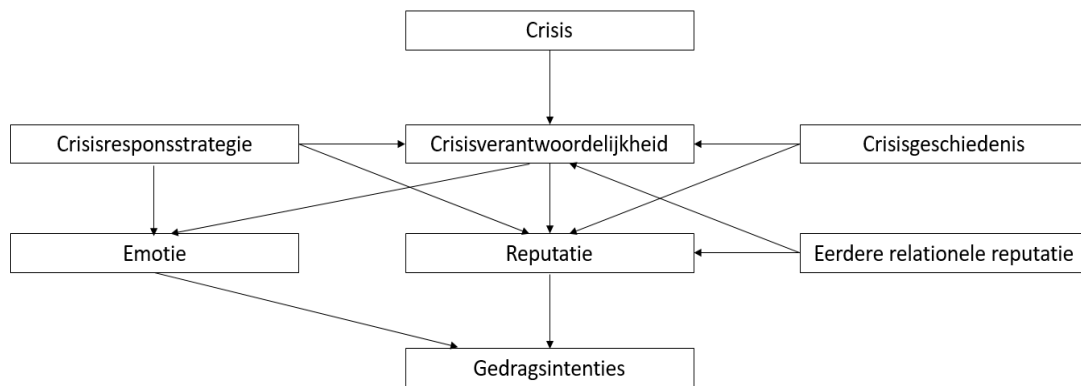
door de opkomst van sociale media. Het feit dat de media een crisis kunnen *framen* zoals ze willen, maakt ze invloedrijk.

Aan de andere kant, zijn het tegenwoordig niet meer slechts de media die bepalen welke informatie nieuwswaardig is. Organisaties staan nu namelijk ook vaak in direct contact met hun belanghebbenden. Een gevolg hiervan is dat niet alleen de media, maar ook organisaties zelf de macht hebben om crisisnieuws richting belanghebbenden zo te *framen* als zij willen. Door direct en snel te communiceren kunnen organisaties hun bezorgdheid voor het welzijn van hun belanghebbenden tonen (Utz, Schultz & Glocka, 2013). Dit kan in positieve zin bijdragen aan hun reputatie.

### Situational crisis communication theory

Een crisis kan zich voordoen op de meest onverwachte momenten. Op dat soort momenten hebben organisaties en publieke personen baat bij een goed begrip van crisisdynamiek en crisiscommunicatie. Weten hoe je het beste kunt reageren op bepaalde crisistypen kan namelijk helpen om reputatieschade te beperken. De *Situational crisis communication theory* (hierna: SCCT) van Coombs (2007) helpt crisismanagers om crises beter te begrijpen. De SCCT beschrijft de variabelen die een belangrijke rol spelen in crises en hun onderlinge dynamiek. Op basis van de SCCT kan een organisatie inschatten hoe belanghebbenden waarschijnlijk op een crisis zullen reageren en hier op inspelen. Op die manier biedt de SCCT handvatten voor organisaties en publieke personen voor hoe te handelen ten tijde van een crisis. De variabelen die met elkaar in verband staan volgens de theorie zijn: 'crisistype', 'crisisresponsstrategie', 'crisisverantwoordelijkheid', 'crisisgeschiedenis', 'eerdere relationele reputatie', 'reputatie', 'emoties' en 'gedragsintenties'. Zie afbeelding 1 voor een overzicht van deze variabelen en hun onderlinge verbanden.

Afbeelding 1. *Situational crisis communication theory model (vertaald uit Coombs, 2007)*



*Crisistypen*

De belangrijkste variabele in de SCCT is het 'crisistype'. De SCCT schrijft namelijk per crisistype een andere responsstrategie voor om reputatieschade te beperken. Hoewel de ene responsstrategie reputatieschade volledig kan voorkomen bij het ene crisistype, kan diezelfde responsstrategie fataal zijn bij een ander crisistype. Dit komt omdat de responsstrategie moet aansluiten op de behoeften van belanghebbenden. In de SCCT onderscheidt Coombs (2007) drie verschillende crisistypen: crises waarbij de organisatie zelf (ook) slachtoffer is, onopzettelijke crises waarvoor de organisatie een beetje verantwoordelijkheid draagt en opzettelijke crises waarvoor de organisatie veel verantwoordelijkheid draagt. Naast hoe veel verantwoordelijkheid een organisatie daadwerkelijk draagt voor een crisis, is ook de 'toegeschreven crisisverantwoordelijkheid' van belang. Dit is de mate waarin belanghebbenden een organisatie verantwoordelijk achten voor een crisis. Het crisistype bepaalt mede hoe veel crisisverantwoordelijkheid belanghebbenden een organisatie toeschrijven.

Het eerste crisistype, de crisis waarbij een organisatie zelf (ook) slachtoffer is, kenmerkt zich door een hele lage of geen toegeschreven crisisverantwoordelijkheid. Het gaat bij dit type namelijk vaak om een crisis waar een organisatie zelf niets aan heeft kunnen doen (Coombs, 2007). Een voorbeeld van dit type crisis is een natuurramp die de fabriek van een organisatie verwoest. De organisatie heeft zelf geen invloed op zo'n crisis. Ze kan er daarom ook niet echt verantwoordelijk voor worden gehouden. Gevolg hiervan is meestal geen of weinig reputatieschade (Coombs, 2007).

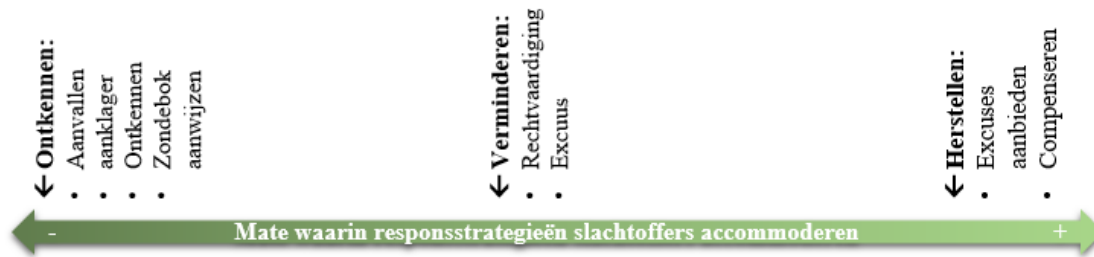
Bij het tweede crisistype, de onopzettelijke crisis, wordt een organisatie minimale crisisverantwoordelijkheid toegeschreven door belanghebbenden (Coombs, 2007). Dit type crisis vormt een matige bedreiging voor de reputatie van organisaties. Een voorbeeld van een onopzettelijke crisis is een technische fout in de apparatuur van een organisatie die een terugroepactie tot gevolg heeft.

Tot slot heeft het derde crisistype, de vermijdbare opzettelijke crisis, wel een hoge toegeschreven verantwoordelijkheid voor organisaties (Coombs, 2007). Dit komt doordat dit type crisis te voorkomen is. Omdat een organisatie bewust een transgressie heeft begaan, oftewel een norm heeft overschreden, zal de verantwoordelijkheid die belanghebbenden de organisatie toeschrijven hoog zijn. Opzettelijke crises vormen daardoor een ernstige bedreiging voor de reputatie van organisaties (Coombs, 2007). Voorbeelden van dergelijke crises zijn financieel en seksueel wangedrag van het management of een bestuurder. Zij brengen onschuldige belanghebbenden met dergelijk gedrag namelijk bewust in gevaar. De ernst van de crisis wordt vervolgens mede bepaald door de gevolgen ervan. Dus bijvoorbeeld of er slachtoffers zijn en hoe ernstig deze er aan toe zijn. Het spreekt voor zich dat crises waarbij doden vallen een stuk erger zijn dan wanneer er geen slachtoffers zijn.

### Crisisresponsstrategieën

Wanneer een crisis zich voordoet, is het zaak dat een organisatie daar snel en op gepaste wijze op reageert. Met zogenaamde 'crisisresponsstrategieën' kan een organisatie de toegeschreven crisisverantwoordelijkheid en eventuele reputatieschade beperken. In de SCCT onderscheidt Coombs (2007) drie verschillende categorieën responsstrategieën die organisaties kunnen toepassen: 'ontkennen', 'verminderen' en 'herstellen'. Deze responsstrategieën verschillen van elkaar qua accommodatieniveau. Het accommodatieniveau betreft in hoeverre een responsstrategie de slachtoffers van een crisis tegemoet komt. Doorgaans geldt dat hoe ernstiger een crisis is, hoe meer een organisatie moet accommoderen in haar reactie op de crisis. Tegelijkertijd geldt dat hoe meer organisaties accommoderen, hoe meer verantwoordelijkheid zij nemen voor de crisis in de ogen van belanghebbenden. Ik verwijs u naar afbeelding 2 voor een grafische weergave van hoe de verschillende responsstrategieën zich qua accommodatieniveau tot elkaar verhouden.

Afbeelding 2. *Schaal met accommodatieniveaus crisisresponsstrategieën (gebaseerd op Coombs, 2007)*



Coombs (2007) verdeelt de responsstrategie 'ontkennen' onder in de volgende strategieën: 'aanvallen aanklager', 'ontkennen' en een 'zondebok aanwijzen' (Coombs, 2007). De ontkenstrategie heeft een laag accommodatieniveau. De organisatie ontkent namelijk verantwoordelijkheid voor de crisis. Ze zal belanghebbenden dan ook niet tegemoet komen door middel van bijvoorbeeld een schadevergoeding. Ontkennen is een gepaste responsstrategie wanneer een organisatie geen crisisverantwoordelijkheid draagt. Bijvoorbeeld bij crises waarvan een organisatie zelf ook slachtoffer is. Echter, als een organisatie de ontkenstrategie toegepast terwijl ze wel verantwoordelijk is, kan dit direct een negatief effect hebben op haar reputatie.

Bij de strategie 'verminderen' accommodeert een organisatie meer. Bij deze strategie onderscheidt Coombs (2007) 'excuus' en 'rechtvaardiging' als responsstrategieën. Bij 'excuus' minimaliseert een organisatie crisisverantwoordelijkheid door te de perceptie te vormen dat ze geen controle had over de crisis. In het geval van 'rechtvaardiging' tracht een organisatie de waargenomen schadelijke gevolgen van een crisis te minimaliseren (Coombs, 2007). Verminderen is doorgaans gepast bij onopzettelijke crises, maar kan slecht uitpakken voor de organisationele reputatie wanneer aan het licht komt dat hij ten

onrechte wordt gebruikt.

Tot slot de responsstrategie ‘herstellen’. Met herstelstrategieën trachten organisaties hun reputatie te beschermen. Deze strategie kent een hoog accommodatieniveau en past daarom goed bij opzettelijke crises. Organisaties dragen in dit soort crises namelijk een hoge verantwoordelijkheid. ‘Excuses aanbieden’ is een herstelstrategie, net als ‘compenseren’ (Coombs, 2007). Later meer over de rol van excuses en excuses als crisisresponsstrategie.

De SCCT schrijft dus voor welke drie responsstrategieën het beste aansluiten bij de drie verschillende crisistypen, om reputatieschade te beperken. Claeys, Cauberghe en Vyncke (2010) onderzochten of deze combinaties van crisistypen en responsstrategieën inderdaad het beste werken om reputatieschade te beperken. Op basis van een experiment met 316 participanten bevestigen de onderzoekers een aantal voorspellingen van de SCCT en een aantal niet. Een resultaat uit het onderzoek dat niet in lijn is met de SCCT is dat het voor de reputatie niet uitmaakt of een responsstrategie wel of niet aansluit bij het crisistype zoals de SCCT ze voorspelt (Claeys et al., 2010). Daarentegen klopt het inderdaad dat participanten de reputatie van een organisatie negatiever beoordelen bij een vermijdbare crisis dan bij een onopzettelijke crisis of een crisis waarvan de organisatie zelf het slachtoffer is (Claeys et al., 2010). Ook wijzen de resultaten hoofdeffecten uit van het ‘crisistype’ en de ‘crisisresponsstrategie’ op ‘reputatie’. Herstelstrategieën hebben significant hogere reputatiebeoordelingen als effect dan ontken- en verminderstrategieën. Een verklaring hiervoor is dat organisaties die de herstelstrategie toepassen verantwoordelijkheid nemen voor een crisis. Bij de ander twee strategieën doen ze dit niet. Bij ‘ontkennen’ ontkent de organisaties zelfs verantwoordelijkheid.

De ‘crisisresponsstrategie’ beïnvloedt naast de ‘toegeschreven crisisverantwoordelijkheid’ ook de ‘emotie’ van belanghebbenden (Coombs, 2007). Via ‘emotie’ heeft de ‘crisisresponsstrategie’ ook indirect invloed op de ‘gedragsintentie’ van belanghebbenden. De ‘gedragsintentie’ betreft hoe belanghebbenden na een crisis met de betrokken organisatie verwachten te interacteren in de toekomst. Een negatieve gedragsintentie kan zich uiten in *negative word-of-mouth* of in minder/geen diensten afnemen van de organisatie. In het ergste geval betekenen negatieve gedragsintenties zelfs overstappen naar de concurrent. Daarnaast heeft de variabele ‘emotie’ volgens de SCCT ook direct effect op ‘gedragsintenties’ (Coombs, 2007).

In de SCCT komt aan bod hoe ‘crisistypen’ indirect via de ‘toegeschreven crisisverantwoordelijkheid’ ‘emoties’ van belanghebbenden beïnvloeden. Ook beschrijft de SCCT hoe de ‘crisisverantwoordelijkheid’ en ‘crisisresponsstrategie’ in direct verband staan met ‘emoties’. Waar de SCCT echter geen rekening mee houdt is dat ‘emotie’ naast ‘gedragsintenties’ ook de mate van ‘crisisverantwoordelijkheid’ die mensen toeschrijven aan een organisatie kan beïnvloeden (Kim & Cameron, 2011). Ook houdt de SCCT onvoldoende rekening met de rol van de media. De media framen crisisnieuws namelijk en beïnvloeden zo de emotionele reacties van het publiek (Kim & Cameron, 2011). De

media zijn vaak de belangrijkste bronnen om te horen over crises (Choi & Lin, in Kim & Cameron, 2011). Kim en Cameron (2011) onderzochten daarom met behulp van een experiment hoe verschillende crisisreacties van organisaties een aantal afhankelijke variabelen beïnvloeden. Variabelen zoals hoe geloofwaardig het publiek een organisatie vindt, hoeveel schuld ze de organisatie toeschrijft, de attitude van het publiek en tot slot de gedragsintenties.

Uit de resultaten blijkt dat participanten de crisisreactie van organisaties als geloofwaardiger beschouwen wanneer zij bij verdriet opwekkend nieuws *en* woede opwekkend nieuws de nadruk leggen op verlichting (het welzijn van slachtoffers) in plaats van op straffen (juridische gerechtigheid) (Kim & Cameron, 2011). Ook blijkt uit het onderzoek dat de participanten die crisisreacties lazen met emotionele aspecten, positievere gedragsintenties hadden dan de participanten die crisisreacties lazen zonder emotionele aspecten. Daarnaast was hun geloofwaardigheidsperceptie en attitude tegenover de organisatie hoger. Deze resultaten waren weliswaar niet significant. Dit onderzoek van Kim & Cameron (2011) bevestigt dus de verbanden tussen emoties en gedragsintenties zoals de SCCT ze voorspelt. Bij de sectie over empathie licht ik dit onderzoek nader toe.

De SCCT stelt bovendien dat er geen direct verband is van ‘emoties’ op de ‘organisationele reputatie’ (Coombs, 2007). Janssen en Gerards (2016) wijzen met een experiment echter uit dat er wel degelijk een direct verband bestaat tussen de twee variabelen. Hun onderzoek wijst namelijk uit dat hoe bozer belanghebbenden zijn, hoe negatiever ze de reputatie van een organisatie beoordelen. Er heerst dus nog onduidelijkheid over de rol van emoties tijdens crises.

#### *Overige variabelen SCCT*

We hebben al de verschillende maten van bedreiging die de verschillende crisistypen vormen voor organisationele reputaties behandeld. Volgens de SCCT zijn er naast de crisisresponsstrategie echter ook nog twee andere variabelen die de organisationele reputatie beïnvloeden: de ‘crisisgeschiedenis’ en de ‘eerdere relationele reputatie’. De ‘crisisgeschiedenis’ betreft of een organisatie in het verleden ooit al een soortgelijke crisis heeft veroorzaakt (Coombs, 2007). Als dit het geval is en zo’n zelfde crisis zich nu weer voordoet, zou dat namelijk kunnen duiden op een structureel probleem bij de organisatie. De ‘crisisgeschiedenis’ bepaalt mede de ‘crisisverantwoordelijkheid’. Hoe vaker een organisatie in het verleden een crisis heeft veroorzaakt, hoe sneller belanghebbenden een hogere crisisverantwoordelijkheid aan de organisatie zullen toeschrijven. De ‘crisisgeschiedenis’ beïnvloedt ook de ‘reputatie’ van een organisatie. Deze invloed is zowel op direct als indirect via de variabele ‘toegeschreven crisisverantwoordelijkheid’.

Hoe een organisatie in het verleden heeft gehandeld ten tijde van crisis bepaalt vervolgens de ‘eerdere relationele reputatie’ van de organisatie (Coombs, 2007). Als een organisatie haar belanghebbenden in de ogen van de belanghebbenden goed heeft behandeld, pakt dit

positief uit voor de eerdere relationele reputatie. Wanneer een organisatie weinig aandacht heeft besteed aan (de behoeften van) belanghebbenden, zal de eerdere relationele reputatie negatiever zijn. De 'eerdere relationele reputatie' beïnvloedt de 'toegeschreven crisisverantwoordelijkheid' en 'reputatie'. De invloed op de 'reputatie' is zowel direct als indirect via 'toegeschreven crisisverantwoordelijkheid'. Wanneer de eerdere relationele reputatie negatief is, zal de toegeschreven verantwoordelijkheid hoger zijn en zullen belanghebbenden de organisationele reputatie negatiever beoordelen.

Jeong (2009) bevestigt met zijn onderzoek een aantal verbanden zoals de SCCT en de Attributietheorie te beschrijven. Jeong onderzocht de reacties van het publiek op een olielek waarvoor de organisatie Samsung Industry verantwoordelijk is. Hij vergeleek drie verschillende condities. Hij wil zo onderzoeken of het onderscheidend vermogen (*low/high distinctiveness information*) beïnvloedt hoeveel schuld het publiek aan de organisatie toeschrijft en hoeveel schuld aan externe factoren. Met 'onderscheidend vermogen' doelt Jeong (2009) op hoe goed een organisatie heeft gepresteerd in andere contexten in het verleden. Hij onderscheidt in zijn condities Samsung Industry met een laag onderscheidend vermogen (vergelijkbaar met een negatieve relatiegeschiedenis), Samsung Industry met een hoog onderscheidend vermogen (vergelijkbaar met een positieve relatiegeschiedenis) en een controleconditie zonder informatie over het onderscheidend vermogen van de organisatie.

De SCCT voorspelt dat mensen organisaties een hogere crisisverantwoordelijkheid toeschrijven wanneer ze informatie hebben over een negatieve relationele reputatie/ geschiedenis, dan wanneer ze informatie hebben over een positieve eerdere relationele reputatie/ geschiedenis. Dus als organisaties onder de maat presteren in de ene situatie, heeft dit negatieve consequenties voor hoeveel schuld mensen ze toeschrijven in andere situaties. De resultaten van Jeong (2009) wijzen uit dat het 'onderscheidend vermogen' van een organisatie inderdaad de 'toegeschreven crisisverantwoordelijkheid' beïnvloedt, zoals voorspeld in de SCCT. Bij de conditie met een laag onderscheidend vermogen schreven participanten de organisatie meer verantwoordelijkheid toe dan in de conditie met een hoog onderscheidend vermogen (Jeong, 2009).

### **Image restoration theory**

Net als in de SCCT stelt de Image restoration theory (hierna: IRT) dat je als organisatie moet reageren op beschuldigingen om je reputatie en imago te beschermen. De IRT beschrijft mogelijke responsstrategieën voor organisaties in crisis (Benoit, 1997). Benoit (1997) is van mening dat een combinatie van verschillende responsstrategieën soms nog effectiever kan zijn voor reputatieherstel bij crises. Bij het kiezen van de juiste responsstrategie is het volgens de IRT belangrijk om de aard van de transgressie waarvan een organisatie beschuldigd of verdacht wordt in acht te nemen. Belangrijke factoren zijn of een organisatie verantwoordelijk wordt gehouden voor de transgressie en of de transgressie wordt beschouwd als aanstootgevend (Benoit, 1997). Net als bij reputatie

(Fombrun & Van Riel, 2004) geldt ook voor de ‘toegeschreven crisisverantwoordelijk’ dat de perceptie van mensen belangrijker is dan de waarheid. De perceptie weegt uiteindelijk namelijk zwaarder dan of een organisatie daadwerkelijk verantwoordelijk is (Benoit, 1997). Hetzelfde geldt voor de mate van aanstoot van de transgressie.

Benoit (2008) noemt in zijn theorie verschillende responsstrategieën waaruit een beschuldigde organisatie kan kiezen. Een organisatie moet deze keuze baseren op de mate van verantwoordelijkheid die zij draagt en de mate van aanstoot van de transgressie. De IRT onderscheidt 14 verschillende responsstrategieën, verdeeld in vijf categorieën. Een overzicht van deze responsstrategieën met hun belangrijkste kenmerk vindt u in tabel 1.

Tabel 1. *Overzicht van de verschillende Image restoration strategieën (vertaald uit Benoit, 1997)*

Image restoration strategieën		Kenmerk
<b>Ontkenning</b>	Eenvoudige ontkenning De schuld verschuiven	Zeggen dat je het niet hebt gedaan. Zeggen dat iemand anders het heeft gedaan.
<b>Verantwoordelijkheid ontwijken</b>	Provoceren Onwetendheid Ongeluk Goede intenties	Reactie op transgressie van iemand anders. Gebrek aan controle of informatie. Transgressie was een ongeluk. De bedoeling was goed.
<b>Verminderen ernst transgressie</b>	Bolstering Minimalisering Differentiatie Overstijging Aanvallen aanklager Compenseren	Goede eigenschappen benadrukken. Transgressie minder serieus dan lijkt. Transgressie minder aanstootgevend dan lijkt. Er waren belangrijkere overwegingen. Geloofwaardigheid aanklager in twijfel trekken. Slachtoffer compenseren.
<b>Corrigerende maatregelen</b>		Plan om transgressie op te lossen en herhaling te voorkomen.
<b>Mortificatie</b>		Excuses voor transgressie.

Voor een organisatie een (of meerdere) responsstrategieën kiest, is het belangrijk om te bepalen wie de belangrijkste doelgroep van de crisisreactie is (Benoit, 2008). Het is aannemelijk dat een crisis meerdere belanghebbenden heeft. Echter, zij hebben niet allemaal dezelfde belangen en zullen dus niet altijd hetzelfde reageren op dezelfde responsstrategie. Het is daarom noodzakelijk om als organisatie je belangrijkste doelgroep(en) te adresseren. Daarnaast is het essentieel om helder te hebben waar je als organisatie precies van wordt verdacht of beschuldigd. Tot slot is het belangrijk dat een

organisatie begrijpt wat de belangrijkste groep(en) belanghebbenden weten en denken en wat hun grootste behoeften en belangen zijn (Benoit, 2008).

Op basis van deze kennis dient een organisatie vervolgens een (of meerdere) responsstrategieën te kiezen. Of deze 14 componenten bevorderlijk zijn voor de organisationele reputatie is grotendeels afhankelijk van of ze aansluiten de ernst van de beschuldiging. ‘Ontkennen’ werkt bijvoorbeeld alleen bij beschuldigingen als er bewijs is van onschuld. Bij een schuldige organisatie is ‘mortificatie’ meestal de beste strategie. Met mortificatie biedt een organisatie namelijk excuses aan. Ze neemt zo verantwoordelijkheid voor de situatie. Mortificatie gaat doorgaans goed samen met de strategie ‘corrigerende maatregelen’, maar bijvoorbeeld minder goed met ‘verantwoordelijkheid ontwijken’ of ‘ontkenning’.

## **Excuses**

### *Functies excuses*

Excuses aanbieden is een strategie om een geschade relatie en geschonden vertrouwen te herstellen (Janssen, 2018). Je gebruikt excuses als reactie op situaties waarbij een norm is geschonden, oftewel een transgressie is begaan. Een transgressie kan een gevaar vormen voor de relatie tussen twee of meerdere individuen, omdat de gedupeerde als gevolg van de transgressie het idee kan krijgen dat de transgressor niet meer dezelfde normen hanteert als voorheen (Janssen & Gerards, 2016). Dit gegeven kan de relatie tussen personen schaden. Het doel van excuses is bovendien mogelijke reputatieschade beperken (Janssen & Gerards, 2016).

Voor excuses in crisiscommunicatie gelden dikwijls dezelfde principes als voor excuses tussen personen (Janssen & Gerards, 2016). In beide gevallen ontstaat er dankzij een transgressie namelijk druk op relaties. Dit kunnen relaties tussen individuen zijn of publieke relaties tussen organisaties en hun belanghebbenden. In het geval van een organisationele crisis is ‘excuses aanbieden’ de responsstrategie met het hoogst mogelijke accommodatieniveau. Volgens de SCCT is ‘excuses aanbieden’ de gepaste responsstrategie bij opzettelijke en vermijdbare crises. Vermijdbare en opzettelijke crises kenmerken zich namelijk door een hoge crisisverantwoordelijkheid (Coombs, 2007). Het is om reputatieschade te beperken belangrijk dat een responsstrategie qua accommodatieniveau goed past bij de toegeschreven crisisverantwoordelijkheid. Met excuses neemt een transgressor (degene die een transgressie is begaan) niet alleen verantwoordelijkheid voor een situatie, maar ook voor het ongemak dat de situatie de gedupeerde(n) heeft opgeleverd (Janssen & Gerards, 2016).

### *Opbouw excuses*

Er bestaan verschillende elementen die excuses op hun beurt een stukje oprechter kunnen maken. Met oprechte excuses verhoog je de kans op acceptatie van je verontschuldiging



(Janssen & Gerards, 2016). Oprechte spijt is tevens een voorwaarde voor effectieve excuses (Searle, in Janssen & Gerards, 2016). De opbouw van excuses kan verschillen, maar bestaat minimaal uit een eenvoudige spijtbetuiging. Voorbeelden van eenvoudige spijtbetuigingen zijn ‘sorry’ en ‘het spijt me’. Een transgressor kan excuses oprechter maken door ze bijvoorbeeld uit te breiden met een omschrijving van de geschonden norm en de reden voor de normschending (Janssen & Gerards, 2016). Bovendien kan een transgressor excuses oprechter maken door verantwoordelijkheid te nemen en eventueel een compensatie te bieden voor geleden schade. Daarnaast kan een transgressor de gedupeerde(n) ervan verzekeren dat een dergelijke situatie zich niet nog eens zal voordoen (Blum-Kulka et al., Scher & Darley, Janssen, in Janssen, 2016).

Maar ook een element van zelfvernedering in excuses is cruciaal voor reputatieherstel (Janssen, 2018). De zender moet enige moeite hebben met zich verontschuldigen. Zo laat hij zien dat hij oprecht spijt heeft van de begane transgressie en toont hij morele verantwoordelijkheid (Janssen, 2018). Ook Eisinger (2011) erkent dat het voor goede excuses belangrijk is dat een transgressor niet alleen duidelijk communiceert *waarvoor* hij excuses aanbiedt, maar ook verantwoordelijkheid erkent. Thompson (2008) beschouwt de combinatie van de volgende elementen als volwaardige excuses: een begane transgressie erkennen, verantwoordelijkheid nemen, spijt hebben van de transgressie en beloven herhaling in de toekomst te voorkomen.

Volgens de SCCT en IRT zijn excuses (mortificatie) de gepaste responsstrategie bij opzettelijke en vermijdbare crises. Echter, Coombs en Holladay (2008) weerleggen deze bevinding in hun onderzoek naar excuses en vergelijkbare crisisresponsstrategieën. De onderzoekers uiten in dit onderzoek kritiek op voorgaand onderzoek waarin ‘excuses aanbieden’ louter wordt vergeleken met crisisresponsstrategieën die qua accommodatieniveau niet vergelijkbaar zijn, zoals ‘ontkennen’. De onderzoekers vergelijken in hun onderzoek daarom de volgende vier crisisresponsstrategieën: ‘excuses aanbieden’, ‘compenseren’, ‘sympathie tonen’ en ‘informatie geven’.

Participanten lazen allemaal drie verschillende nieuwsberichten waarvan één ging over een chemische explosie bij de organisatie Marcus Oil. Dit nieuwsbericht bevatte één van de vier zojuist genoemde crisisresponsstrategieën. Ze verdeelden participanten willekeurig over de vier condities. De resultaten wijzen inderdaad uit dat er geen significant verschil bestaat tussen de effecten van ‘excuses’, ‘compensatie’ en ‘sympathie’ op de beoordeling van de ‘reputatie’ van de organisatie (Coombs & Holladay, 2008). Bovendien blijkt er geen verschil te zijn tussen de hoeveelheid woede van participanten en daarmee ook niet tussen de kans op negatief spreken over Marcus Oil na het lezen van het crisisbericht. Tot slot beoordeelden participanten de responsstrategieën ‘excuses’, ‘sympathie’ en ‘compensatie’ niet anders op gepastheid bij de crisis (Coombs & Holladay, 2008).

Op basis van dit onderzoek van Coombs en Holladay (2008) zou je dus kunnen concluderen dat empathie tonen, compenseren of alleen informatie geven even effectief is als je verontschuldigen voor een crisis. Verontschuldigen is in tegenstelling tot deze

alternatieve responsstrategieën een risicovolle responsstrategie. Mogelijke financiële en juridische aansprakelijkheid maakt ‘verontschuldigen’ een minder aantrekkelijke strategie voor organisaties.

Echter, de onderzoekers geven aan dat ze voor excusesconditie de ‘basisvariant van excuses’ hebben gebruikt. Deze basisvariant bestaat volgens hen uit ‘verantwoordelijkheid voor de transgressie aanvaarden’ en ‘om vergeving vragen’ (Coombs & Holladay, 2008). De excuses in het nieuwsbericht luiden als volgt: “We at Marcus Oil and Chemical Company accept responsibility for last night’s explosion. We hope those who were affected by the incident can forgive us” (Coombs & Holladay, 2008). Allereerst bevatten deze excuses geen expliciete spijtbetuiging. Het kan zijn dat de effecten die de onderzoekers vonden mede te verklaren zijn doordat de excuses te basaal zijn. Janssen en Gerards (2016) wijzen namelijk uit dat uitgebreidere excuses de geloofwaardigheid ervan vergroten. De onvolledige excusesconditie zou een verklaring kunnen zijn voor waarom excuses in dit onderzoek even goed presteren als alternatieve responsstrategieën (Coombs & Holladay, 2008).

Daarnaast vraagt Marcus Oil in de excuses om vergiffenis. Dit is veel om van slachtoffers te vragen. Zeker als de crisis ernstige gevolgen heeft gehad. Tevens wek je met de vraag om vergiffenis de impressie dat excuses alleen genoeg zouden moeten zijn om een transgressie te vergeven. Je dringt slachtoffers en belanghebbenden als het ware op dat ze je moeten vergeven. Dit valt niet bij iedereen in goede aarde.

#### *Effecten excuses*

Excuses kunnen verschillende positieve effecten hebben. Voorbeelden zijn de kans op verzoening verhogen, voorkomen dat transgressies relaties in de weg blijven staan en harmonie herstellen (Tavuchis, in Thompson, 2008). Je biedt excuses aan om de kans op relatieherstel en vertrouwensherstel te vergroten (Janssen, 2018). Bovendien is excuses aanbieden een manier om respect te tonen aan slachtoffers. Wanneer je als persoon of organisatie excuses aanbiedt, erken je dat schade hebt aangericht. Sommige slachtoffers hechten aan officiële erkenning van hun lijden veel waarde, omdat hen hun waardigheid geeft (Thompson, 2008).

Excuses bevorderen herstel, omdat ze gedupeerden in hun psychologische behoeften tegemoet komen (Bentley, 2018). Daarnaast kunnen transgressors met excuses beïnvloeden hoe belanghebbenden over hen of over hun organisatie denken. Ook zorgen excuses ervoor dat gedupeerden zich kunnen inleven in de transgressor. Dit opent de weg naar herstel (Bentley, 2018). Excuses kunnen wegens al deze positieve effecten reputaties herstellen (Bentley, 2018). Dit maakt excuses aanbieden in situaties die hierom vragen de gepaste strategie voor relatieherstel (Thompson, 2008).

Echter, onderzoek van Fuoli, Van de Weijer en Paradis (2017) wijst uit dat ‘ontkennen’ een gepastere crisisresponsstrategie is voor vertrouwensherstel dan ‘excuses aanbieden’.

In hun onderzoek testen de onderzoekers hoe participanten reageerden op de twee strategieën in nieuwsberichten. In de nieuwsberichten lazen participanten de crisisreactie van een van corruptie beschuldigd fictief energiebedrijf met verschillende maten van bewijs van schuld. Zelfs wanneer er sterk bewijs van schuld was, bleek ontkennen een even effectieve strategie voor vertrouwensherstel als excuses aanbieden (Fuoli, Van de Weijer & Paradis, 2017). Voor de waargenomen integriteit en welwillendheid van de organisatie geldt zelfs dat ontkennen een effectievere strategie is dan verontschuldigen.

Echter, de operationalisering van de excuses in het onderzoek van Fuoli, Van de Weijer en Paradis (2017) geeft reden om vraagtekens te zetten bij de validiteit van het onderzoek. Bij nader inzien blijken de excuses die de onderzoekers hanteren in hun onderzoek namelijk een klassiek voorbeeld van een *non-apology*, oftewel nepexcuses. De operationalisering van de excuses in het onderzoek is als volgt: excuses voor wat er is gebeurd en een toezegging tot actie ondernemen om soortgelijke transgressies in de toekomst te voorkomen (Fuoli et al., 2017). Allereerst maakt de organisatie niet expliciet *waarvoor* ze excuses aanbiedt. Daarnaast neemt ze niet expliciet verantwoordelijkheid en zit er geen element van zelfvernedering in de excuses. Ondanks dat dit belangrijke elementen zijn van oprechte excuses (Janssen & Gerards, 2016). De excuses die Fuoli et al. (2017) in hun experiment hanteren door hun operationalisering weinig geloofwaardig. Dit zou gedeeltelijk de onderzoeksresultaten kunnen beïnvloeden. Later meer over non-apologies.

#### *Politieke en publieke excuses*

Ook in de publieke sector, zoals in de politiek, gebruiken mensen en organisaties excuses als crisisresponsstrategie. Thompson (2008) definieert een politieke verontschuldiging als een officiële spijtbetuiging van een publiek persoon. Als voorbeelden noemt ze nationale vertegenwoordigers als functionarissen en politici, maar ook vertegenwoordigers van verschillende soorten organisaties. Zij maken vaak excuses aan de slachtoffers en/of hun nabestaanden voor onrecht dat in het verleden is verricht door de leider of leden van een publieke organisatie. Er is nog relatief weinig bekend over het nut en de werking van politieke excuses voor relatieherstel (Thompson, 2008).

Toch heerst er een sceptische sfeer rondom politieke excuses. Ze worden door critici beschouwd als betekenisloos en louter symbolisch (McLaughlin, in Thompson, 2008). Volgens critici bieden publieke figuren alleen excuses aan om echte actie uit de weg te gaan en zonder de oprechte intentie om soortgelijk gedrag in het vervolg te voorkomen (Thompson, 2008). Thompson stelt dat je zou kunnen zeggen dat politieke leiders louter hun excuses aan willen bieden, wanneer ze het idee hebben dat daar geen erge politieke of juridische consequenties aan vastzitten. Deze gedachtegang vormt de basis voor de sceptische houding die velen hebben tegenover politieke verontschuldigingen (Thompson, 2008).

Het effect van excuses tussen twee personen en excuses vanuit landen of grotere groepen (zoals organisaties) is niet noodzakelijk hetzelfde. Zo kunnen excuses tussen individuen een geschade relatie herstellen en zelfs vertrouwen herstellen (Janssen, 2018). Bij excuses tussen groepen is het lastig om te bepalen of de excuses er ook daadwerkelijk voor zorgen dat de relatie en het vertrouwen volgens de individuen in die groep hersteld worden (Thompson, 2008).

Ook ontkenning van (crisis)verantwoordelijkheid blijft onder politici een veelgebruikt retorisch instrument (Eisinger, 2011). Hoewel 'ontkennen' een gelegitimeerde crisisresponsstrategie is, is ontkennen volgens de SCCT vooral gerechtvaardigd en effectief wanneer er daadwerkelijk geen sprake is van crisisverantwoordelijkheid. Dus bij crises waarvan de transgressor/organisaties zelf ook slachtoffer is.

#### *Historische trends van crisiscommunicatie en publieke excuses*

We leven tegenwoordig in een informatiesamenleving. Deze samenleving brengt een hoop nieuwe risico's en soorten crises met zich mee (Palenchar, 2010). Een voorbeeld is de toegenomen kans op cyberaanvallen. Maar naast de toename van risico's wordt het huidige tijdperk ook gekenmerkt door enorme ontwikkelingen op het gebied van de communicatie- en informatietechnologieën (Palenchar, 2010). De opkomst van sociale media is er daar één van. Gevolg van dergelijke ontwikkelingen is dat mensen tegenwoordig beter dan ooit op de hoogte zijn van wat er omgaat in de samenleving. Ook op bestuurlijk niveau. Een ander gevolg van de ontwikkelingen in de communicatie- en informatiewetenschappen, is dat het voor het publiek makkelijker wordt om de dialoog en discussie aan te gaan met bestuurders en organisaties (Palenchar, 2010). Zo kan het publiek tegenwoordig invloed uitoefenen op besluitvorming.

Met deze ontwikkelingen in de samenleving is crisiscommunicatie ook gegroeid (Palenchar, 2010). De samenleving is mede dankzij de (sociale) media meer verbonden en complexer dan ooit tevoren. Dankzij de sociale en traditionele media is het lastiger om een crisis onder de pet te houden dan voorheen. Crises worden uitgebreid gepubliceerd en daarmee neemt het belang van crisismanagement en -communicatie toe (Lichtenberg & MacLean, in Palenchar, 2010). Crisiscommunicatie is door de toenemend communicatieve en transparante samenleving en media meer en meer gericht op dialoog en interactiviteit met belanghebbenden (Palenchar, 2010).

Sinds 1995 is er sprake van een grote toename in het aantal politieke verontschuldigungen (Gibney, Howard-Hassmann, Coicaud & Steiner, 2008). In het verleden was het heel gebruikelijk dat degenen aan de macht geen excuses aan hoefden te bieden. Zij waren immers de machtigsten en de rest had het er maar mee te doen. Echter, het is steeds gebruikelijker geworden om je als *powerful actor* of institutie in het Westen te verontschuldigen aan anderen die minder macht hebben. Sinds de Tweede Wereldoorlog is er bovendien een verandering merkbaar in de opinie over de verhouding tussen machtigen en machtelozen. Mensen zijn sindsdien ook anders gaan kijken naar

onderdrukking. Daarnaast kenmerken sociale bewegingen voor burgerrechten, vrouwenbevrijding en homo en lesbo rechten de jaren 60 en 70. Deze bewegingen hadden allemaal één ding in gemeen: ze eisten erkenning van schade aan de groepen die ze vertegenwoordigen (Gibney et al., 2008). Dit kan te maken hebben met de behoefte van mensen aan sociale erkenning. Excuses aanbieden kan deze erkenning geven (Thompson, 2008).

### **Publieke non-apologies**

Toch voldoen veel van de ‘excuses’ die vandaag de dag worden aangeboden door organisaties en publieke figuren niet aan de definitie van oprechte excuses. Oprechte excuses lijken plaats te maken voor het vermijden van verantwoordelijkheid en schuld in een jasje van excuses (Eisinger, 2011). Dit type ‘excuses’ noemen we ook wel *non-apologies*. Non-apologies zijn incomplete, onoprechte en ongemeende nepexcuses. Een non-apology is een manier om excuses aan te bieden zonder daadwerkelijk spijt te betuigen. Er wordt namelijk geen oprecht berouw getoond in de spijtbetuiging. Non-apologies zijn veel voorkomend in het politieke discours (Eisinger, 2011).

Hoewel oprechte excuses het vertrouwen van belanghebbenden in hun leiders herstellen en versterken, ondermijnen non-apologies deze rol. Publieke personen gebruiken non-apologies vaak voor tactische doeleinden. Voorbeelden zijn financiële en/of juridische consequenties vermijden. Critici beschouwen non-apologies als ‘lege uitspraken’, omdat publieke personen er de consequenties van hun daden mee ontwijken (Kampf, 2009).

Non-apologies voldoen niet aan de juiste opbouw van excuses en kunnen daarom ook niet als echte excuses geclassificeerd worden. Soms biedt een transgressor wel excuses aan, maar maakt hij daarbij niet expliciet voor welke overtreding de excuses zijn (Eisinger, 2011). Dit is een non-apology. Het is namelijk een tactiek om schuld te vermijden. Een ander klassiek voorbeeld van een non-apology is de uitspraak “het spijt me” (Lazare, in Eisinger, 2011). Met deze basale spijtbetuiging betuigt een transgressor alleen spijt, maar toont hij geen berouw van de overtreding zelf. Bovendien neemt hij geen verantwoordelijkheid voor de overtreding. Ook kunnen excuses non-apologies zijn als ze simpelweg onoprecht of sarcastisch zijn (Eisinger, 2011).

Publieke figuren gebruiken non-apologies om het publiek toch tegemoet te komen en tevreden te houden, maar tegelijkertijd gezichtsverlies te voorkomen en vrijheid te behouden (Kampf, 2009). Omdat een non-apology lijkt op oprechte excuses, ervaren veel belanghebbenden non-apologies als echte excuses. Het gevolg is positief voor de transgressor, omdat belanghebbenden hem dankzij de ‘excuses’ als moreel beschouwen (Kampf, 2009). Bovendien zou je met oprechte excuses toegeven dat je erin bent gefaald om je taak naar behoren uit te voeren. Dit kan leiden tot gezichtsverlies voor een transgressor en als vernederend worden ervaren (Kampf, 2009). Dit gegeven lijkt een rol

te spelen in de keuze van (publieke) personen voor non-apologies in plaats van oprechte excuses. Toch is dat

element van zelfvernedering wel een cruciaal element van oprechte excuses (Janssen, 2018).

Echter, als een non-apology verkeerd valt bij het publiek, kan deze ook onherstelbare reputatieschade teweegbrengen. Janssen (2018) geeft een mooi voorbeeld van een publieke non-apology met catastrofale gevolgen voor transgressor Toni Hayward in 2010. Hayward was vóór zijn non-apology de CEO van BP. Voorafgaand aan zijn non-apology poogde Hayward de schuld van een crisis (een olieramp) publiekelijk op een andere organisatie af te schuiven. Toen het publiek daar geen genoeg mee nam, reageerde hij vervolgens vanaf een luxe golfbaan het volgende op de crisis: “Nobody is more sorry than I. I want my life back”. Deze egoïstische non-apology, waarin Hayward geen spijt betuigt of verantwoordelijkheid neemt voor de crisis, viel bij het publiek opnieuw in slechte aarde. Gevolg was dat Hayward een aantal dagen later werd ontslagen. Terwijl oprechte excuses reputaties kunnen herstellen, kunnen non-apologies als deze reputaties volledig verwoesten (Janssen, 2018).

Tegelijkertijd is regelrechte ontkenning vaak ook een lastige responsstrategie. De kans is namelijk groot dat ontkennen alleen maar meer ongewenste aandacht oproept en extra nadruk op de overtreding legt (Eisinger, 2011). Non-apologies, daarentegen, minimaliseren de kans op de ongewenste gevolgen van excuses aanbieden. Tegelijkertijd zorgen ze er wel voor dat je moreel overkomt. Ze tasten in de meerderheid van de gevallen de reputatie van een transgressor niet aan (Eisinger, 2011). Hetzelfde geldt voor oprechte excuses. Een belangrijke kanttekening bij deze bevinding is wel dat deze conclusie uit het onderzoek van Eisinger (2011) slechts gebaseerd is op 32 excuses van Amerikaanse congresleden en publieke ambtenaren.

Kampf (2009), daarentegen, onderzocht 354 excuses van publieke figuren uit Israël gedurende de periode 1997 tot en met 2004. Hij onderscheidt op basis van dit onderzoek 14 verschillende soorten non-apologies. Deze verdeelt hij onder in vier verschillende categorieën om verantwoordelijkheid te minimaliseren. Zie tabel 2 voor een overzicht van de verschillende non-apology technieken volgens Kampf (2009). Een aanvullende veel voorkomende vorm van een non-apology is de ‘voorwaardelijke verontschuldiging’ (Eisinger, 2011). De transgressor zegt dan dat zijn spijt afhankelijk is van of belanghebbenden aanstoot nemen aan zijn transgressie. Dit wijst op gebrek aan spijt voor de transgressie zelf. Omdat oprechte spijt niet conditioneel is, is de voorwaardelijke verontschuldiging een vorm van een non-apology.

Tabel 2. *Overzicht van de verschillende non-apology technieken om verantwoordelijkheid te minimaliseren (vertaald uit Kampf, 2009)*

Non-apology technieken	
<b>De werking van verontschuldige werkwoorden verminderen</b>	Verontschuldigen zonder verantwoordelijkheid te nemen. Passieve verontschuldiging.
<b>De aard van de transgressie vervagen</b>	Verontschuldigen voor een transgressie, maar het bestaan ervan ontkennen. Verontschuldigen voor de gevolgen van een transgressie, in plaats van voor de oorzaken. Verontschuldigen voor de stijl of toon waarop je iets hebt gezegd, in plaats van voor wat je hebt gezegd. Verontschuldigen voor slechts een onderdeel van de transgressie, in plaats van voor de hele transgressie. De transgressie vervagen door deze een 'incident' te noemen in je verontschuldiging of door je alleen te verontschuldigen voor de fysieke of emotionele gevolgen van een transgressie.
<b>De identiteit van het slachtoffer vervagen</b>	Het bestaan van slachtoffers ondermijnen. Verontschuldigen aan slechts één (van de minstens twee) slachtoffers. De identiteit van slachtoffers vervagen door hun namen te vervangen door algemene woorden als 'het individu' of 'de groep'.
<b>De identiteit van de transgressor vervagen</b>	Verantwoordelijkheid ontkennen. De transgressor en de transgressie dissociëren in je verontschuldiging.

### **Crisiscommunicatie en mediagebruik**

Ondanks dat sociale media vandaag de dag een onmiskenbare rol spelen in crisisdynamiek, is mediagebruik een variabele die bij veel crisiscommunicatie-onderzoek nog buiten beschouwing blijft (Utz et al., 2013). Zo richten theorieën als de SCCT zich voornamelijk op de aansluiting van de crisisresponsstrategie bij het crisistype. Utz, Schultz en Glocka (2013) onderzochten daarom het effect van 'mediagebruik' en 'crisistype' op de reactie van het publiek op de nucleaire ramp van Fukushima Daiichi. Dit deden zij met een experiment. De 'organisationele reputatie' is een van de afhankelijke variabelen in het experiment.

Participanten lazen in het experiment fictieve berichten over de organisatie Mercedes Benz, waar zich ongelukken hadden voorgedaan door een technische fout. Als gevolg van deze ongelukken waren tien mensen overleden. Mercedes Benz reageerde op de incidenten via twitter, een blog, de krant en Twitter met een doorklik link naar een blog. De onderzoekers promoten op basis van de onderzoeksresultaten het gebruik van sociale

media voor organisaties in crisis (Utz et al., 2013). Sociale media maken hele snelle informatievoorziening voor het publiek namelijk mogelijk. Daarnaast bieden sociale media de mogelijkheid tot dialoog tussen organisaties en belanghebbenden indien nodig. Door sociale media te gebruiken voor crisiscommunicatie laten organisaties aan hun belanghebbenden zien dat ze het belangrijk vinden om hen zo snel mogelijk in te lichten. Ook tonen ze zo dat ze bereid zijn hen te woord te staan (Utz et al., 2013).

De onderzoekers vonden een hoofdeffect van 'medium' op 'reputatie'. Voor hun hypothese dat crisiscommunicatie via Twitter leidt tot een hogere reputatie dan crisiscommunicatie via blogs en traditionele kranten, vonden de onderzoekers gedeeltelijk steun. Het blijkt namelijk niet dat crisiscommunicatie via Twitter alleen reputatieschade het meest beperkt, maar juist de combinatie van Twitter *en* een blog (Utz et al., 2013). Deze combinatie blijkt een significant positiever effect te hebben op de organisationele reputatie dan crisiscommunicatie via alleen Twitter, een blog of de krant (Utz et al., 2013). Daarnaast hebben de participanten die alleen de tweet of de tweet *en* de blog lazen minder negatieve gedragsintenties dan de participanten die alleen de blog of de krant lazen. Deze gedragsintenties uiten zich in dit experiment in de organisatie boycotten en/of negatief over de organisatie praten tegen anderen (*negative word-of-mouth*) (Utz et al., 2013).

Coombs en Holladay (2009) onderzochten of er een verschil is tussen de effecten van dezelfde crisisresponsstrategie, wanneer deze op twee verschillende manieren wordt aangeboden: met een video en afgedrukt op papier. Het doel van dit onderzoek is begrijpen hoe communicatiekanalen beïnvloeden hoe mensen crisisresponsstrategieën ontvangen. Daarnaast willen de onderzoekers weten hoe communicatiekanalen reacties op responsstrategieën beïnvloeden (Coombs & Holladay, 2009). Het voornaamste verschil tussen de twee kanalen is dat video's de mogelijkheid bieden om ook op non-verbale wijze te communiceren. Bovendien krijgt de bron bij video's een gezicht (Coombs & Holladay, 2009).

Om het effect van verschillende 'mediakanalen' en 'responsstrategieën' op de 'beleving' en 'intenties' van mensen te meten, zetten Coombs en Holladay (2009) een experiment op. In het experiment hanteren ze twee responsstrategieën (sympathie tonen en compensatie bieden) en twee typen media (afgedrukt nieuwsbericht en nieuwsbericht op video). De afhankelijke variabelen in dit onderzoek zijn 'reputatie', 'woede', 'negatieve mond-tot-mond-reclame' en 'gepastheid van de responsstrategie'. De resultaten wijzen alleen een hoofdeffect uit van 'mediatype' op 'reputatie'. De participanten die het gedrukte nieuwsbericht lazen beoordeelden de organisationele reputatie hoger dan de participanten die het crisisnieuws via een video kregen (Coombs & Holladay, 2009). De onderzoekers vonden geen interactie-effect voor 'mediatype' en 'responsstrategie'.



## **Empathie**

Het reeds behandelde onderzoek van Coombs en Holladay (2008), naar excuses en vergelijkbare crisisresponsstrategieën, wijst uit dat ‘empathie tonen’ een even effectieve crisisresponsstrategie is als ‘verontschuldigen’. Het begrip ‘empathie’ is tweeledig. Enerzijds kun je empathie definiëren als het begrijpen van andermans emotionele ervaring en je hierin kunnen verplaatsen (cognitieve empathie). Anderzijds bestaat empathie ook uit het voelen en overnemen van andermans emoties (affectieve empathie) (Schoofs, Claeys, Waele & Cauberghe, 2019).

Schoofs, Claeys, Waele en Cauberghe (2019) deden recentelijk onderzoek naar de rol van ‘empathie’ in crisiscommunicatie. In hun onderzoek treden ze buiten gevormde onderzoekskaders waarin reputatieschade vrijwel alleen bepaald wordt door de mate van toegeschreven crisisverantwoordelijkheid. De onderzoekers zetten drie experimenten op. Mensen in interpersoonlijke relaties zijn eerder geneigd om transgressors te vergeven wanneer zij empathie tonen (McCullough, Worthington & Rachal, in Schoofs et al., 2019). Daarom nemen Schoofs en collega’s ‘empathie’ mee als voorspellende variabele voor de reactie van belanghebbenden op een crises en crisiscommunicatie.

Met de drie experimenten onderzoeken Schoofs, Claeys, Waele en Cauberghe (2019) de invloed van de variabele ‘empathie’ op de relatie tussen ‘crisistype’ en ‘reputatieschade’. In het eerste experiment vergelijken de onderzoekers een fictieve opzettelijke crisis (hoge toegeschreven crisisverantwoordelijkheid) met een fictieve slachtoffercrisis (lage toegeschreven crisisverantwoordelijkheid). De resultaten wijzen uit dat ‘empathie’ samen met de ‘toegeschreven crisisverantwoordelijkheid’ het verband tussen ‘crisistype’ en ‘reputatie’ medieert (Schoofs et al., 2019). Dat wil zeggen, hoe lager de crisisverantwoordelijkheid die belanghebbenden een organisatie toeschrijven, hoe hoger zij de organisationele reputatie zullen beoordelen. Dit effect van toegeschreven crisisverantwoordelijkheid op reputatie is mede te verklaren door een hogere mate van affectieve empathie van belanghebbenden voor organisaties in crises met een lage crisisverantwoordelijkheid. Oftewel, slachtoffercrises leiden niet alleen tot minder reputatieschade dan opzettelijke crises, omdat het publiek ze minder crisisverantwoordelijkheid toeschrijft. Slachtoffercrises zorgen ook voor minder reputatieschade door meer medeleven van het publiek met de gedupeerde organisatie (Schoofs et al., 2019).

Het tweede experiment is een conceptuele replicatie van experiment 1. Het doel van experiment 2 is de externe validiteit van experiment 1 waarborgen. Dit keer blijkt ‘empathie’ echter niet opnieuw samen met ‘toegeschreven crisisverantwoordelijkheid’ een mediator te zijn in het verband tussen ‘crisistype’ en ‘reputatie’. ‘Toegeschreven crisisverantwoordelijkheid’ alleen is dit wel nog steeds. Dit keer vonden de onderzoekers echter wel dat ‘empathie’ een enkele mediator is in het verband tussen ‘crisistype’ en ‘reputatie’ (Schoofs et al., 2019). Dit betekent dat slachtoffercrises ongeacht de mate van

toegeschreven crisisverantwoordelijkheid tot meer empathie leiden en dat empathie reputatieschade vermindert.

Tot slot gaat het derde experiment over een fictieve vermijdbare crisis. De CEO van de betrokken organisatie reageert met twee verschillen responsstrategieën: met 'excuses aanbieden' (de gepaste responsstrategie volgens de SCCT) en met 'ontkennen'. Resultaten wijzen uit dat de twee responsstrategieën tegen verwachting in geen verschillende effecten hadden op de 'reputatie'. Wel blijkt uit de resultaten dat 'excuses aanbieden', zoals verwacht, een indirect effect heeft op de 'reputatie' via 'empathie'. Excuses aanbieden blijkt meer empathie op te roepen bij belanghebbenden voor de organisatie dan ontkennen en beperkt zo reputatieschade (Schoofs et al., 2019).

Coombs (2007) beschrijft in de SCCT verschillende crisisresponsstrategieën vanuit de zender. Hij staat in zijn theorie echter volgens Kim en Cameron (2011) onvoldoende stil bij de percepties van de crisis van de ontvangers ervan, oftewel het publiek. Deze perceptie van het publiek wordt voor een belangrijk deel beïnvloed door hoe de media het crisisnieuws framen. Kim en Cameron (2011) onderzochten het effect van woede en verdriet in crisisnieuws op de reactie van mensen op een crisis. Dat wil zeggen, ze onderzochten welke rol emotionele factoren in crisisframing spelen voor de perceptievorming van het publiek. Uit de resultaten blijkt dat woede opwekkende nieuwsframes en verdriet opwekkende nieuwsframes emotionele reacties inderdaad de percepties van mensen kunnen beïnvloeden (Kim & Cameron, 2011).

Uit de reeds behandelde resultaten blijkt dat participanten de crisisreactie van organisaties als geloofwaardiger beschouwen wanneer zij bij verdriet opwekkend nieuws de nadruk leggen op verlichting (het welzijn van slachtoffers) in plaats van op straffen (juridische gerechtigheid). Ondanks dat de verschillen niet significant zijn, lijken participanten een crisisreactie gericht op verlichting ook als geloofwaardiger te beoordelen. Ook was hun attitude tegenover de organisatie dan positiever (Kim & Cameron, 2011). Hetzelfde geldt tegen de verwachting in ook voor de woede opwekkende crisisresponsen. Het is dus wel degelijk belangrijk om als organisatie in je crisisresponsstrategie rekening te houden met emoties. Dit kun je volgens dit onderzoek het beste doen door in je crisisreactie de nadruk te leggen op verlichting in plaats van op straffen. Ook blijkt uit het onderzoek dat de participanten die crisisreacties lazen emotionele aspecten, hogere gedragsintenties hadden dan de participanten die crisisreacties lazen zonder emotionele aspecten. Ook was hun geloofwaardigheidsperceptie en attitude tegenover de organisatie hoger, weliswaar niet significant (Kim & Cameron, 2011).

Aggarwal, Castleberry, Ridnour en Shepherd (2005) onderzochten de effecten van 'empathie' van verkooppersoneel op de tevredenheid van klanten met het personeel, hoe klanten het luisteren van personeel ervoeren, het vertrouwen van klanten in het personeel en op hoe klanten toekomstige interactie met het personeel inschatten. De onderzoekers repliceerden met hun onderzoek gedeeltelijk eerder onderzoek van Ramsey en Sohi

(1997). Echter, Aggarwal en collega's (2005) breidden hun onderzoek uit door de variabele 'empathie' toe te voegen.

Het resultaat was dat 'empathie' een uitstekende voorspeller bleek te zijn voor luisteren, tevredenheid, vertrouwen en de verwachte toekomstige interactie met het personeel. Dit maakt het reeds bestaande model van Ramsey en Sohi (1997) nog betrouwbaarder. Een kanttekening bij dit onderzoek is echter dat het verkooppersoneel zelf vijf klanten mocht uitkiezen om de survey in te vullen. De kans bestaat dat het verkooppersoneel voornamelijk klanten heeft gevraagd waarvan ze wist dat ze positief zouden beoordelen. Hierdoor waren de participanten mogelijk reeds bevooroordeeld.

## **Hoofdstuk 3: Deelstudie I - corpusanalyse**

### **Inleiding**

Ik heb in het vorige hoofdstuk een theoretisch kader geschetst. Op basis van de behandelde theorieën in dat hoofdstuk voer ik een corpusanalyse uit. Het corpus bestaat uit de Reputatiegroeps sorrylijsten van 2009 tot en met 2018. Alle sorrylijsten samen leveren in totaal 170 publieke excuses op. Het doel van deze corpusanalyse is onderzoeken of excuses door de jaren heen zijn veranderd. Dit onderzoek ik door te kijken hoe vaak bepaalde kenmerken van excuses voorkomen, wanneer en in welke sector. Ik analyseer de excuses allereerst met behulp van een zelf ontwikkeld analysemodel (tabel 3). Vervolgens analyseer ik de resultaten ook op kwantitatieve wijze. Ik doe dit om te onderzoeken of er ontwikkelingen zichtbaar zijn in de kenmerken van publieke excuses tussen de eerste helft van het decennium (2009-2013) en de tweede helft van het decennium (2014-2018). Ik noem de excuses uit de eerste helft van het decennium ook wel 'de excuses vóór 2014' en uit de tweede helft 'de excuses na 2014'. Ik vergelijk in de kwantitatieve analyse deze twee periodes met elkaar. Met deelstudie I tracht ik de volgende deelvragen beantwoorden: Wat zijn prominente kenmerken van de excuses uit de sorrylijsten in de periode 2009 tot en met 2018? Zijn er ontwikkelingen zichtbaar in de kenmerken van publieke excuses? Is de ontwikkeling naar een transparantere samenleving terug te zien in publieke excuses? In hoeverre verschillen publieke excuses van de private sector van excuses van de publieke sector qua inhoud en vorm? Het doel van deelstudie I is een beeld schetsen van hoe publieke excuses er tegenwoordig uitzien vanuit het oogpunt van de zender.

### **Methode**

#### *Analysemodel*

Op basis van de reeds behandelde literatuur heb ik een analysemodel ontwikkeld. Hiermee score ik alle excuses uit het corpus op of zij bepaalde elementen van oprechte excuses al dan niet bevatten. Zie tabel 3 voor het analysemodel met de variabelen en bijbehorende coderingen.

Allereerst behandelt het analysemodel de inhoudelijke onderdelen van goede excuses. Voortbordurend op deze onderdelen score ik ook waarvoor de zender van de excuses spijt betuigt: de daadwerkelijk transgressie (en zijn of haar rol daarin), de gevolgen/ophef van de transgressie voor anderen of voor niets/het blijft onduidelijk waar excuses voor worden gemaakt. Daarnaast score ik of de zender de basale spijtbetuiging uitbreidt en of de zender hierbij expliciet noemt voor welke transgressie hij excuses aanbiedt. Vervolgens score ik ook of hij expliciet verantwoordelijkheid neemt voor de transgressie.

Daarnaast score ik of de zender de gedupeerde(n) tegemoet komt met compensatie. Hetzelfde doe ik voor maatregelen aankondigen. Enkele voorbeelden van mogelijk maatregelen zijn: het opstappen van de transgressor binnen een organisatie, een boete, strengere controles etcetera. Op die manier kan de zender de ontvanger tonen hij er alles aan doet om soortgelijke transgressies in de toekomst te voorkomen. Tot slot is het voor excuses belangrijk dat ze gemeend zijn. Om gemeend te zijn, is een element van zelfvernedering in excuses cruciaal (Janssen, 2018). Kortom, excuses aanbieden moet een transgressor niet te gemakkelijk af gaan. Hij moet door het stof gaan om te laten zien dat hij het meent en oprecht zijn daden betreurt. Ik score de excuses tevens op of de zender in de excuses eventuele emoties van slachtoffers erkent. Oftewel, of de zender empathie toont.

Vervolgens komen de variabelen uit de SCCT aan bod (Coombs, 2007). Ik kijk bij deze deelstudie alleen naar de zender en de vorm van excuses en dus niet naar hoe ze worden ontvangen en gewaardeerd door hun publiek. Om deze reden behandel ik in deze corpusanalyse slechts de variabelen 'crisistype' en 'crisisresponsstrategie' uit de SCCT. Ik score bovendien of de gebruikte combinaties volgens de SCCT bij elkaar passen. Ik laat variabelen als de 'crisisgeschiedenis', 'eerdere relationele reputatie' en 'organisationele reputatie' achterwege, omdat deze niet direct uit de excuses van de afzender blijken. In de praktijk kan het ook voorkomen dat excuses niet onder slechts één responsstrategie te classificeren zijn. Ik codeer de excuses in dat geval dubbel.

De responsstrategieën van de IRT maken ook onderdeel uit van het analysemodel. Benoit (1997) onderscheidt 14 verschillende responsstrategieën. Deze verdeelt hij onder in vijf categorieën: 'ontkennen', 'verantwoordelijkheid ontwijken', 'ernst van transgressie verminderen', 'corrigerende maatregelen' en 'mortificatie'. Ik score de excuses in het corpus op deze vijf categorieën en zal vervolgens later per responsstrategie voorbeelden uit het corpus uitlichten en analyseren.

Ik score de excuses ook op wie de zender ervan is. Ik maak hierbij onderscheid tussen 'geen zender' (wanneer er geen spijtbetuiging is of er überhaupt geen excuses zijn

gemaakt), de ‘transgressor zelf’, een ‘bestuurder namens de organisatie’, de ‘organisatie zelf’ (bijvoorbeeld: de politie biedt haar excuses aan) en tot slot een ‘woordvoerder namens een publiek persoon of organisatie’.

Vervolgens neem ik mediagebruik mee. Ik onderscheid allereerst ‘schriftelijke’ en ‘mondelijke excuses’. Vervolgens scoor ik via welk medium de excuses worden aangeboden. Ik onderscheid de volgende mediakanalen: talkshows, persconferenties en -verklaringen, sociale media (Facebook, Twitter, LinkedIn, Snapchat en Instagram), telefoongesprekken, brieven, schriftelijke (nieuws)interviews, mondelinge (nieuws)interviews, concerten, radio, video’s, advertenties, persberichten (op websites) en tot slot vergaderingen, bijeenkomsten en debatten.

Ik scoor de excuses daarnaast op of zij een non-apology zijn of niet. Ik reken excuses zonder spijtbetuiging en excuses voor de gevolgen van een transgressie als non-apologies. Ook reken ik excuses waarin de zender gebruikt maakt van één of meerdere non-apology-technieken zoals gedefinieerd door Kampf (2009) en Eisinger (2011) als non-apologies. Ik verwijst u naar tabel 2 voor een overzicht van deze technieken. Tot slot noteer ik de omvang van de excuses.

Tabel 3. *Analysemodel excuses corpusanalyse*

Sector	
1.	Tot welke sector behoort de zender van de excuses? 1= publieke sector 2= private sector
Inhoudelijke onderdelen excuses	
2.	Betuigt de zender van de excuses spijt? 0= nee 1= ja
3.	Waar betuigt de zender spijt van? 0= geen spijt 1= transgressie (oorzaak) 2= ophef (gevolg) 3= onduidelijk/ niet genoemd
4.	Toont de zender empathie voor slachtoffers? 0= nee 1= ja
i5.	Is de basale spijtbetuiging uitgebreid? 0= nee 1= ja
6.	Licht de zender toe voor welke transgressie hij excuses aanbiedt?

	0= nee 1= ja
7.	Neemt de zender verantwoordelijkheid? 0= nee 1= ja
8.	Biedt de zender compensatie/ een schadevergoeding aan slachtoffers? 0= nee 1= ja
9.	Verzekert de zender dat de transgressie niet nog eens zal voordoen of noemt hij maatregelen? 0= nee 1= ja
10.	Bevatten de excuses een element van zelfvernedering? 0= nee 1= ja
<b>Situational crisis communication theory</b>	
11.	Wat is het crisistype volgens de SCCT? 1= zelf slachtoffer crisis 2= onopzettelijke crisis 3= vermijdbare/opzettelijke crisis
12.	Welke crisisresponsstrategie past de zender toe? 0= geen 1= herstellen 2= verminderen 3= ontkennen
13.	Past de crisisresponsstrategie bij het crisistype? 0= nee 1= ja
<b>Image restoration theory</b>	
14.	Welke elementen van de IRT zitten in de excuses? 0= Geen 1= Ontkenning (eenvoudige ontkenning, de schuld verschuiven) 2= Verantwoordelijkheid ontwijken (provoceren, onwetendheid, ongeluk, goede intenties) 3= Verminderen ernst transgressie (bolstering, minimalisering, differentiatie, overstijging, aanvallen aanklager, compenseren) 4= Corrigerende maatregelen 5= Mortificatie
<b>Zender en ontvanger excuses</b>	
15.	Wie is de zender van de excuses? 0= niemand 1= transgressor zelf 2= bestuurder(s) namens organisatie

	3= organisatie 4= woordvoerder
16.	Wie is de ontvanger van de excuses? 0= niemand/onduidelijk 1= aan individu(en) 2= aan groep
<b>Medium</b>	
17.	Betuigt de zender schriftelijk of mondeling spijt? 1= schriftelijk 2= mondeling
18.	Welk medium gebruikt de zender? 1= talkshow 2= persconferentie of -verklaring 3= sociale media 4= telefoongesprek/besloten persoonlijk gesprek 5= brief 6= schriftelijk (nieuws)interview 7= mondeling (nieuws)interview 8= concert 9= radio 10= video 11= advertentie 12= persbericht (op website) 13= vergadering, bijeenkomst, debat, rechtszaal, Tweede Kamer
<b>Omvang excuses</b>	
19.	Hoeveel woorden tellen de excuses?
<b>Non-apologies</b>	
20.	Is er sprake van een non-apology conform Kampf (2009) en Eisinger (2011)? 0= nee 1= ja

### *Procedure*

Om de excuses uit de sorrylijsten op systematische wijze te kunnen analyseren heb ik alle excuses eerst onder elkaar gezet in een Excelbestand. Ik codeer alle excuses in hetzelfde bestand op de bovenstaande volgorde van de variabelen. Ik heb alle excuses via het internet gevonden. Het is me in de meerderheid van de gevallen gelukt om de bron met de originele excuses te achterhalen. Namelijk in 142 van de 170 gevallen. Dat de excuses die ik analyseer van de oorspronkelijke bron komen is belangrijk, omdat ik zo voorkom dat ik enkel door de media uitgelichte delen van de excuses beoordeel. Het feit dat de media

nieuwsframes gebruikt, kan er namelijk voor zorgen dat de excuses minder genuanceerd en accuraat worden weergegeven dan in de oorspronkelijke bron.

Bovendien weet ik bij de originele bron zeker dat ik de lengte van de excuses in woorden correct kan noteren. Voor de overige excuses waarbij dit helaas geen optie was - bijvoorbeeld omdat de webpagina met het persbericht niet meer bestond-, heb ik middels verschillende (nieuws)bronnen alsnog geprobeerd om een zo volledig mogelijk beeld van de excuses te schetsen. Bij sommige excuses was dit lastiger dan bij andere, zoals bij excuses gemaakt in een privé telefoongesprek of in een besloten hoorzitting. Bij de excuses waarvan ik de originele bron niet kunnen vinden, heb ik overigens wel goed opgelet of de excuses in de media niet worden tegengesproken door belangrijke figuren. Bijvoorbeeld door de transgressor zelf. Dit was geen één keer het geval. De excuses waar ik ook op deze alternatieve manier te weinig over heb kunnen vinden, heb ik uit het corpus verwijderd. Uiteindelijk bestaat het corpus zonder de onvindbare excuses uit 142 excuses: 13 excuses uit 2009, 17 excuses uit 2010, 21 excuses uit 2011, 10 excuses uit 2012, 9 excuses uit 2013, 21 excuses uit 2014, 19 excuses uit 2015, 11 excuses uit 2016, 9 excuses uit 2017 en 10 excuses uit 2018. Voor het volledige corpus verwijst ik u naar bijlage I.

Ondanks dat ik de Reputatiegroeps sorrylijsten van de afgelopen tien jaar tot mijn beschikking heb, heeft het corpus bij elkaar zoeken me veel tijd gekost. De sorrylijsten noemen namelijk louter *dat* er excuses zijn gemaakt en geven soms een korte beschrijving hiervan. Een uitgebreide analyse en een citaat of bron van de volledige originele excuses blijven echter uit. Het was een tijdrovende klus om alle originele excuses te achterhalen en hier een overzichtelijk corpus van te maken. Daarna kon ik pas beginnen aan de daadwerkelijke analyses met het scoremodel (tabel 3). Het corpus is buitengewoon relevant, omdat de excuses waaruit het bestaat jaarlijks met zorg zijn geselecteerd op de mate van media-aandacht die ze ontvingen. Bovendien is het corpus samengesteld door professionals van de Reputatiegroep. Zij hebben veel kennis en ervaring op het gebied van reputatiemanagement en crisiscommunicatie en weten daarom waarop ze de excuses moeten selecteren. De excuses en de inzichten die deze deelstudie oplevert zijn daarom buitengewoon interessant.

Daarnaast kwam het regelmatig voor dat excuses mondeling zijn opgenomen. Voorbeelden zijn excuses aangeboden in (nieuws)interviews, talkshows, video's, telefoongesprekken, de radio of bijeenkomsten. Ervaring leert dat deze opnames erg kunnen variëren in lengte. Echter, niet alles wat in deze opnames gezegd wordt maakt onderdeel uit van de excuses. Hetzelfde geldt overigens voor schriftelijk excuses, zoals excuusbrieven of schriftelijke (nieuws)interviews. Ik besloot daarom om het bij alle excuses, zowel de mondelinge als de schriftelijke, ruim te nemen. Ik analyseer daarom alleen de delen van de crisisreacties die ik op basis van Janssen en Gerards (2016) als 'mogelijk onderdeel van de excuses' beschouw. Hiermee doel ik op de onderdelen waar oprechte excuses volgens de literatuur uit bestaan: een spijtbetuiging, toelichting van de transgressie, verantwoordelijkheid nemen, compensatie bieden, maatregelen treffen en/



of een element van zelfvernedering. Een fictief voorbeeld van excuses waarin al deze elementen zijn verwerkt, is:

“Het spijt me dat ik de verkiezingsbelofte heb verbroken (spijtbetuiging). Ik ben mijn belofte om structureel meer geld in het onderwijs te investeren helaas niet nagekomen (toelichting transgressie). Het is mijn schuld dat leraren er dit kwartaal niet op vooruit gaan (verantwoordelijkheid nemen). Ik heb gefaald als minister. Ik het vertrouwen van de leraren geschonden en daar schaam ik me voor (zelfvernedering). Om ze toch nog een beetje tegemoet te komen wil ik alle leraren eenmalig financieel compenseren (compensatie bieden). En ik beloof mij volgend jaar harder in te zetten om de verkiezingsbelofte alsnog waar te maken en herhaling te voorkomen. Dit zal ik doen door meer in zij-instromers te investeren (maatregelen treffen).”

‘Spijt betuigen’ is dus een essentieel onderdeel van effectieve excuses. Ik reken in het corpus de volgende uitdrukkingen als spijt betuigen: ‘het spijt me/ons’, ‘sorry’, ‘mijn excuses’ en ‘ik betreur’. Echter, wanneer sommige van de bovenstaande onderdelen van effectieve excuses wel aanwezig zijn, maar de daadwerkelijke spijtbetuiging ontbreekt, dan score ik de ‘excuses’ als ‘geen excuses’ en ook als ‘non-apology’. Een expliciete spijtbetuiging vormt namelijk de basis van excuses. Het is een voorwaarde om een uitspraak überhaupt als excuses te kunnen beschouwen. Wanneer iemand alleen excuses aanbiedt voor de gevolgen, bijvoorbeeld voor de ‘ontstane ophef’, score ik de excuses ook als een non-apology. Excuses voor gevolgen duiden namelijk op een gebrek aan spijt voor de transgressie zelf.

Tijdens het scoren van de excuses op basis van de analysemodel komt het regelmatig voor dat er twee of meerdere antwoorden mogelijk zijn. Bijvoorbeeld bij de IRT, wanneer de zender naast ‘mortificatie’ ook ‘corrigerende maatregelen’ aankondigt. Ook bij mediakanalen komt het regelmatig voor dat meerdere antwoorden juist zijn. Bijvoorbeeld wanneer een zender via een excuustweet aankondigt een excuusvideo op Youtube te hebben geplaatst. Of een afzender zowel tijdens een talkshow als via een persbericht excuses aanbiedt. Voor alle gevallen waarin meerdere mogelijkheden juist zijn, geldt dat ik één (of meerdere) regels toevoeg onder het de desbetreffende excuses in Excel. Op die manier kan ik gemakkelijker tellen hoe vaak bepaalde kenmerken uit het analysemodel voorkomen in het corpus. In de volgende sectie, de resultaten van deelstudie I, behandel ik alle verschillende onderdelen uit het analysemodel aan de hand van voorbeelden uit het corpus. Ik hou hierbij de volgorde van het analysemodel (tabel 3) aan.

## Resultaten

### Zender excuses

In de ruime meerderheid van de gevallen is het de transgressor zelf die excuses maakt voor zijn eigen overtreding. Namelijk in 81 (54,7%) gevallen. Een mooi voorbeeld hiervan is de excuusbrief die minister Stef Blok afgelopen jaar schreef aan de Republiek Suriname. Aanleiding voor de brief waren scherpe uitspraken die hij deed tijdens een interne bijeenkomst. Zo noemde hij Suriname een *'failed state'*. Dit werd hem niet in dank afgenomen en dus waren persoonlijke excuses op zijn plaats. In de brief neemt Blok verantwoordelijkheid voor de crisis door te zeggen dat hij de uitspraken niet had moeten doen. Vervolgens biedt hij excuses aan voor de gevolgen van zijn transgressie, namelijk de aanstoot die zijn uitspraken hebben gegeven:

“Ik besef goed dat deze uitspraken veel hebben losgemaakt in Suriname. Tijdens de bijeenkomst heb ik de scherpste van de discussie opgezocht en illustraties gebruikt die ongelukkig zijn. Ik heb daarbij uitspraken gedaan die ik niet had moeten doen en heb mij in te scherpe bewoording uitgelaten. Het was hierbij geenszins mijn bedoeling om Suriname en de Surinaamse bevolking in een negatief daglicht te stellen. Ik betreur dat mijn uitspraken aanstoot hebben gegeven in uw land en daarbuiten. Hiervoor bied ik mijn oprechte excuses aan de regering van de Republiek Suriname aan. Ik vind het belangrijk u mijn excuses middels deze brief over te brengen, mede gezien het grote belang dat ik richt aan de relatie met uw land.” (Brief, 2018 nummer 1).

Het is niet verwonderlijk dat de afzender van de excuses in de meerderheid van de gevallen de transgressor zelf is. De transgressor heeft de overtreding namelijk zelf gemaakt. Het is daarom op zijn plaats dat hij excuses aanbiedt.

Daarop volgen de bestuurders die namens hun organisatie excuses aanbieden met 37 van de 142 (25%) gevallen. Een mooi voorbeeld is dat van Philippe Remarque, hoofdredacteur bij de Volkskrant. In 2015 verontschuldigt hij zich namens de Volkskrant voor het plagiaat dat een stagiair pleegde. In een persbericht op de website van Volkskrant gaat Remarque flink door het stof voor de transgressie die hij zelf niet beging, maar wel eindverantwoordelijk voor is. Hij spreekt in de excuses over ‘onze excuses’, waarmee hij refereert aan zichzelf en andere organisatieleden. Remarque noemt in zijn reactie tevens getroffen maatregelen: de stagiaire is ontslagen. Hij schrijft het volgende:

“Dit is een ontoelaatbare misstap. Ik bied de lezers onze excuses aan, net als de auteurs en media wier werk is misbruikt. Het maskeren van het bedrog ging ver. Evengoed dragen wij er de volle verantwoordelijkheid voor. Ik en andere leidinggevenden op de krant hebben onvoldoende opgelet toen een jonge stagiair opvallend goed en veel bleek te kunnen schrijven. Eind juli citeerde hij zonder bronvermelding uit een NRC-artikel. Een beginnersfout, dachten we. We wezen hem erop dat hij een journalistieke doodzonde had begaan: eens en nooit weer. We hadden daarna alerter moeten zijn. Zijn ambitie ontspoorde onder onze ogen zonder dat wij het zagen. Ter

redactie beraden we ons nu op een zorgvuldiger begeleiding van stagiairs, die we wellicht te snel in het diepe gooien. Toen we het plagiaat eind vorige week op het spoor kwamen, hebben we de werkzaamheden van De Mooij beëindigd. Sindsdien onderzoeken we met zijn hulp de artikelen. Dit onderzoek loopt nog, maar ruwweg hebben we kunnen vaststellen dat ongeveer een derde van zijn stukken overgenomen passages bevat.” (Persbericht website, 2015 nummer 14).

Ook komt het voor dat niet één persoon, maar een hele organisatie excuses aanbiedt. Namelijk in 21 (14,2%) gevallen. Organisaties die dit doen presenteren hun excuses doorgaans in een persbericht op hun website, waarin wordt gesproken in termen van ‘wij’ of ‘[organisatie] vindt...’. In 2016 bood de politie bijvoorbeeld excuses aan aan rapper Typhoon. Aanleiding was een onterechte controle, omdat ze het verdacht vonden dat een donkere man in zo’n dure auto reed. De zender van de excuses is in dit geval ‘de politie’ in plaats van één persoon. De excuses in het persbericht op de website van de politie luidde:

“Er is direct samen met betrokken agenten teruggekeken naar het incident en de aanleiding van de controle. Dat vinden wij belangrijk want de politie moet te allen tijde staan voor neutraliteit. Wij mogen niet selecteren op uiterlijk of afkomst en daarom vonden wij het belangrijk om deze kwestie direct op te helderen. Nu gaat het erom dat we ervan leren en dat gaan wij zeker doen. Typhoon kan rekenen op onze excuses.” (Persbericht website, 2016 nummer 3).

Tenslotte resteren er 9 excuses (6,1%) waarbij een woordvoerder sprak namens de transgressor of organisatie. Een eerste voorbeeld is dat van de woordvoerder van wielrenner Thomas Dekker, voor Dekkers dopinggebruik in 2007. “Thomas betreurt zijn fout en zal zich, zover mogelijk, bij alle betrokkenen verantwoorden en zijn excuses aanbieden”, aldus advocaat Hans van Oijen in een verklaring (schriftelijke verklaring, 2009 nummer 16). Een tweede voorbeeld van excuses van een woordvoerder is een bijzondere. Het gaat in dit voorbeeld namelijk niet alleen om één woordvoerder die excuses aanbiedt namens één transgressor, maar om tienduizenden ‘woordvoerders’ die namens een collectieve Facebookpagina hun excuses aanbieden voor de anderhalf miljoen Nederlanders die in 2010 op de PVV stemden:

“We apologize to the world for the 1,5 million Dutch people that voted for Geert Wilders’ Freedom party (PVV) in our National elections that took place on the 9th of June 2010. The PVV is a rightwing party that promotes fear, hatred and racism. The majority of Dutch people do not support the ideology of the PVV and would rather not see them be a part of our government!! We are not out to fight hate with hate, so play nice here!” (Facebook, 2010 nummer 5).

### Ontvangers excuses

Als we kijken naar wie de beoogde ontvangers van de excuses zijn, valt op dat dat lang niet altijd duidelijk blijkt uit de excuses. In 66 van de 142 gevallen (44,3%) blijft het onduidelijk. Deze categorie is onder te verdelen in ‘niet gedefinieerde ontvangers’ enerzijds en simpelweg ‘geen spijtbetuiging’ anderzijds. Want zonder spijtbetuiging kunnen de ‘excuses’ ook niet aan iemand gericht zijn. Een voorbeeld waarin expliciet geen excuses worden gemaakt is in dat van Ismail Ilgun:

*“Ik ga heel eerlijk met je zijn. Ik heb nergens spijt van. Al die keren dat ik in de media sorry zei, dat was allemaal nep. Gewoon bullshit. Ik heb veel te veel geluisterd naar mensen die mij vertelden wat ik moest doen en wat ik moest zeggen. Dat deed ik braaf, en het was goed voor mijn imago, maar ik ben daardoor steeds verder afgedreven van wie ik ben.”* (Mondelinge persverklaring, 2018 nummer 10).

Hoewel hij in 2016 nog om dezelfde reden diep door het stof ging middels een Facebook-bericht (Facebook, 2016 nummer 6), is dit statement uit 2018 van een heel andere aard. In dit geval is er dus geen sprake van een ontvanger van de excuses, omdat er geen excuses zijn.

Er zijn echter ook een hoop gevallen waarbij de zender niet expliciet vermeldt aan wie de excuses gericht zijn. Ook al blijkt dit eventueel wel uit de context, dan heb ik deze excuses alsnog gecodeerd als ‘geen/onduidelijke ontvanger’. Ik analyseer namelijk louter de excuses zelf in deze corpusanalyse. De context laat ik dus buiten beschouwing. Een voorbeeldcasus waarbij niet duidelijk genoemd wordt aan wie de excuses gericht zijn, is er een van Emile Ratelband in 2009. Hij biedt bij Pauw & Witteman zijn excuses aan voor uitspraken die hij over homo’s deed. Hoewel hij expliciet excuses maakt, blijft hier zonder context onduidelijk aan wie ze gericht zijn en dus wie mogelijk schade heeft ondervonden:

*“Ik heb alles teruggenomen. Ik bied mijn excuses aan. Ik heb het gewoon verkeerd gedaan. Ik bedacht dat eigenlijk een beetje ter plekke. Je zit daar bij Pauw & Witteman. Dan moet je toch iets zeggen.”* (Mondelinge persverklaring, 2009 nummer 23).

Daarnaast is het aantal excuses dat gericht is aan specifieke individuen bijna gelijk aan het aantal excuses gericht aan een grotere groep. Namelijk 41 excuses aan individu(en) (27,5%) versus 42 excuses aan een groep (28,2%). Een voorbeeld van excuses aan een individu is de casus van radio DJ Frank Dane. In 2017 liet Dane als grap een man streaken tijdens het optreden van zangeres Maan. Uit de excuses blijkt duidelijk dat Maan de ontvanger is van de excuses, door de woorden ‘sorry tegen jou’ en het expliciet noemen van haar naam:

*“Het is een geintje dat helemaal is mislukt. En er zijn verschrikkelijke dingen gezegd en ik kan alleen maar sorry zeggen tegen jou dat het zo is gelopen. Dit was nooit de bedoeling. En ik hoop Maan, echt oprecht, dat wij nog vriendjes kunnen zijn.”* (Radio, 2017 nummer 6).

Een voorbeeld van excuses gericht aan een grotere groep is een casus van het Rode Kruis. De organisatie bood in 2017 excuses aan voor de handelswijze van het bestuur tijdens de oorlog. Daarnaast bevatten de excuses van het Rode Kruis meerdere elementen van zelfvernedering:

“Wij willen ons niet verschuilen achter de positieve verhalen uit de oorlog, maar onszelf hard confronteren met het feit dat we kwetsbare groepen in de samenleving genegeerd hebben. Onze excuses aan de Joodse gemeenschap, aan slachtoffers en nabestaanden, horen bij het erkennen van de fouten tijdens en na de oorlog. Juist een humanitaire organisatie als het Rode Kruis mag nooit wegkijken en we zullen er alles aan moeten doen om dat te voorkomen.” (Persbericht website, 2017 nummer 7).

Een ander voorbeeld van excuses waarbij één of meerdere groepen de beoogde ontvanger is/zijn, is de spijtbetuyging van voetballer Eljero Elia voor zijn uitspraak ‘kankermarokkaan’. Elia tracht zijn transgressie minder erg te doen lijken door te zeggen dat dit is hoe hij met zijn vrienden omgaat. Daarnaast erkent hij wel zijn voorbeeldfunctie en geeft hij toe te ver te zijn gegaan.

“Ik wil mijn excuses maken aan de hele Marokkaanse gemeenschap. [...] Ik wou dat het kon, maar ik kan mijn uitspraak niet terugdraaien. Ik moet de gevolgen dragen als een man. Het spijt me echt. Ook voor alle collectanten van het Kankerfonds, de zieke mensen en hun familie. Ik zei het tegen een heel goede Marokkaanse vriend, Reduan. Hij noemt mij altijd gekscherend ‘neger’. Het klinkt misschien heel raar, maar dit is ‘lol’ van de straat. Zo gaan we met elkaar om. Ik had echter moeten beseffen dat ik een voorbeeldfunctie heb. Ik ben een bekende Nederlander, speler van het Nederlands elftal. Ik ben te ver gegaan.” (Mondeling interview, 2010 nummer 10).

In 7 van de 142 gevallen (4,9%) kwam het voor dat de excuses zowel gericht waren aan specifieke individuen, als aan een grotere groep. Een voorbeeld hiervan is de spijtbetuyging van Paul van der Gaag, eindredacteur van OVT. Hij ontsloeg Philip Freriks per ongeluk live in 2018. Hij maakt zijn excuses middels een uitgebreide brief op de website van de VPRO. Hieronder een fragment uit de brief, waarin Van der Gaag zowel Freriks als de lezers adresseert.

“Maar laat ik me tenslotte nogmaals verontschuldigen, bij Philip Freriks, maar ook bij u als luisteraar. Ook namens presentator Jos Palm, die mij verzocht heeft u te laten weten dat hij zich schaamt voor zijn ongelukkige woordkeus, die in deze context voor Philip zeer kwetsend is geweest. Hij wil bij deze daarvoor zijn excuses wil maken. Ik hoop dat het ons lukt uw vertrouwen de komende tijd weer terug te winnen.”

Van der Gaag verontschuldigt zich ook namens presentator Jos Palm. Hij probeert de ernst van zijn transgressie te verminderen door te spreken over zijn ‘ongelukkige woordkeus’ in

plaats van 'live ontslag'. Wel toont hij empathie voor Freriks door te erkennen dat zijn 'ongelukkige woordkeus' zeer kwetsend is geweest voor Freriks.

## Spijt

Bij goede excuses mag het volgens de literatuur niet aan een expliciete spijtbetuiging ontbreken (Janssen & Gerards, 2016). In 109 van de 142 (76,8%) gevallen werd er dan ook daadwerkelijk spijt betuigd. Ik heb verschillende vormen van excuses als spijtbetuiging gerekend. Enkele voorbeelden zijn: 'het spijt me', 'excuses', 'sorry' en 'ik betreur'. In 33 (23,2%) gevallen werd er geen spijt betuigd.

### *Excuses voor oorzaken*

Ook *waarvoor* publieke personen en organisaties spijt betuigen, is uitermate interessant. Volgens de theorie moeten excuses aan worden geboden voor de transgressie in kwestie, oftewel de oorzaak van de crisis. In 51 (34,5%) van de gevallen uit het corpus waren de excuses daadwerkelijk voor de transgressie zelf. Dit is relatief weinig. Een duidelijk voorbeeld van excuses voor een overtreding -zoals het goede excuses betaamd- is dat van het Haagse Raadslid Abdoe Khouliani. Hij biedt in 2014 op de radio excuses aan voor zijn loftuitingen aan IS. Tevens treft hij maatregelen. Hij legt namelijk zijn functie neer bij de stichting Islamitisch onderwijs:

“De gruweldaden zoals we die nu zien waren toen niet echt aan de orde voor mij. En ik heb altijd gezegd, vanaf begin af aan, ik heb mij beperkt tot Irak. Ik heb me bijvoorbeeld niet over Syrië uitgelaten. Mijn visie is bijgedraaid. Ik wil luid en duidelijk in de Raad zeggen: sorry voor mijn uitlatingen en ik neem er afstand van. Ik heb mijn functie neergelegd bij de stichting Islamitisch onderwijs.” (Radio, 2014 nummer 12).

Ook bokser Badr Hari bood excuses aan aan Koen Everink voor hun vechtpartij in een skybox in de Amsterdam Arena. Het blijkt uit de excuses van Hari duidelijk dat ze gaan over de transgressie zelf. Namelijk voor de klap van Hari die ernstig letsel voor Everink tot gevolg had:

“Ik kan je oprecht zeggen dat het me spijt. Ik had je die klap nooit moeten geven. Het had nooit mogen gebeuren en dat meen ik oprecht.” (Rechtszaal, 2012 nummer 7).

### *Excuses voor gevolgen*

In de praktijk lijken excuses echter ook vaak te worden gemaakt voor de gevolgen van een crisis. In 47 (31,8%) van de gevallen werden excuses aangeboden voor gevolgen. Denk hierbij aan excuses voor 'de ontstane ophef', 'als de daad mensen heeft gekwetst', 'als mensen zich beledigd hebben gevoeld' of 'er aanstoot aan hebben gegeven'. Bijna al deze

excuses voor de gevolgen beschouw ik als ‘non-apologies’ in de analyse. Dit doe ik omdat oprechte excuses in theorie moeten worden gemaakt voor de overtreding zelf en eventueel voor de gevolgen van dit handelen. Maar dus niet voor alleen de gevolgen. Ik kom hier op terug in de analyse onder het kopje ‘non-apologies’ en licht dan nog meer voorbeelden uit. Nu eerst een voorbeeld van Piet Batenburg, de voorzitter van de Raad van Bestuur van het Catharinaziekenhuis. In 2014 bood Batenburg namens het Catharinaziekenhuis excuses aan voor de gevolgen van het stiekem filmen van medewerkers:

“Ook ik ben aanspreekbaar. Wij zagen deze ‘wake-up call’ als noodzakelijk om alle 3500 medewerkers en de medisch specialisten te bereiken, waar andere methoden tot op heden faalden. Achteraf gezien hebben wij de organisatie te lang in onzekerheid gehouden omtrent de oorsprong van de beelden. En als wij medewerkers en medisch specialisten daarmee gekwetst hebben, bied ik daarvoor excuses aan.” (Interne bijeenkomst Raad van Bestuur, 2014 nummer 15).

Hoewel Batenburg zich netjes verontschuldigt voor eventueel gekwetste gevoelens, blijven de belangrijkste excuses uit. De voorzitter van de Raad van Bestuur zegt namelijk geen spijt te hebben van de overtreding zelf: een schending van de privacy van zijn medewerkers door ze stiekem te filmen. Sterker nog, Batenburg lijkt nog steeds achter zijn actie te staan. Hij geeft namelijk alleen aan dat de Raad van Bestuur de organisatie eerder had moeten inlichten over de oorsprong van de beelden.

Een tweede voorbeeld van excuses voor crisisgevolgen is de verontschuldiging van de Maastrichtse burgemeester Onno Hoes. Oorzaak van de crisis was de kus van Hoes en een 24-jarige jongen in een hotellobby. Hoes betreurt de kus zelf niet, maar juist de gevolgen ervan voor de reputatie van Maastricht. Hij probeert de ernst van de crisis te verminderen door te zeggen dat hij de behoefte had om even door te zakken:

“In de week dat mijn vader overleden was, had ik de behoefte even door te zakken en dat heb ik daar op dat moment gedaan. Ik betreur dat dit de reputatie van de Limburgse hoofdstad geen goed heeft gedaan. Er zullen geen andere lijken uit de kast komen die de stad in diskrediet kunnen brengen.” (Persverklaring, 2013 nummer 1).

In 13 (8,8%) van de gevallen kon ik uit de excuses niet afleiden waarvoor ze werden gemaakt. Dit kwam doordat dit simpelweg niet vermeld werd in de excuses. Dit is bijvoorbeeld het geval bij Guido van Woerkom, hoofd-directeur van de ANWB, in 2010: “Ik bied alle Marokkaanse Nederlanders mijn welgemeende excuses aan.” (Telefoongesprek, 2010 nummer 15). Ondanks dat Van Woerkom de ontvangers –alle Marokkaanse Nederlanders- duidelijk afbakt in zijn excuses, is het zonder context niet duidelijk waarvoor hij hen excuses aanbiedt.

Tot slot resteren er 37 gevallen (25%) waarin er helemaal geen spijt betuigt is, al dan niet expliciet. Een voorbeeld is de ‘spijtbetuiging’ van PVV’er Raymond van Roon aan Uri Rosenthal. Oorzaak was dat hij Rosenthals Joodse achtergrond op ongepaste wijze had

aangehaald om een punt te maken: “Rosenthal moet uiteraard ook over Israël alles kunnen zeggen wat hem juist lijkt. Zijn Joods-zijn had ik er niet bij moeten betrekken.” (Debat, 2011 nummer 12). Het ontbreekt in deze reactie aan een expliciete spijtbetuiging.

Hetzelfde geldt voor de reactie van de Utrechtse burgemeester Aleid Wolfsen. Tijdens een commissievergadering reageert hij op het homostel dat het jaar ervoor werd weggepest uit Leidsche Rijn Wel kondigt Wolfsen maatregelen aan om herhaling te voorkomen. Hij wil voortaan scherper optreden:

“Ik heb hier buikpijn van. Wat er is gebeurd, is afschuwelijk en past niet bij onze tolerante stad. Maar ik heb hieruit lessen getrokken om voortaan scherper op te treden in dit soort zaken.” (Commissievergadering, 2011 nummer 14).

Nog een voorbeeld is dat van NS president-directeur Bert Meerstadt en Prorail president-directeur Bert Klerk. In 2011 gaven zij aan zich te kunnen inleven in de reizigers die gefrustreerd waren door spoorproblemen rond Utrecht Centraal. Echter, hoewel de topmannen de aard van de transgressie en de gevolgen ervan voor reizigers expliciet noemen, blijven excuses voor de problemen uit:

“Ten opzichte van vorig jaar hebben wij verbeteringen laten zien maar de verwachtingen, ook gewekt door reclamespotjes, niet kunnen waarmaken. Er ging te veel materieel stuk en goede reisinformatie ontbrak. Ook de overgang naar de winterdienstregeling verliep niet probleemloos. Ik kan me de frustratie van de reizigers goed voorstellen. De reiziger is tekort is gedaan.” (Hoorzitting in Tweede Kamer, 2011 nummer 11).

### **Opbouw oprechte excuses**

Volgens de literatuur maakt een zender excuses oprechter wanneer hij een basale spijtbetuiging uitbreidt met andere elementen van excuses (Janssen en Gerards, 2016). Elementen zoals: de transgressie toelichten, verantwoordelijkheid nemen, compensatie bieden, maatregelen treffen en beloven herhaling te voorkomen. Ook kan empathie tonen voor gedupeerden excuses geloofwaardiger maken. Van de 142 excuses zijn 90 (63,4%) excuses uitgebreid met ten minste één van bovengenoemde elementen. In de overige 52 gevallen (36,6%) gebeurt dit niet. Dat wil zeggen dat deze reacties óf alleen een simpele spijtbetuiging bevatten, óf dat er helemaal geen excuses worden aangeboden. In de hierop volgende alinea's bespreek ik aan de hand van voorbeelden hoe vaak de uitbreidende excuuselementen voorkomen in het corpus.

### **Verantwoordelijkheid nemen**

In totaal werd er in 87 gevallen (87%) verantwoordelijkheid genomen voor de overtreding en in 55 gevallen (38,7%) niet. Verantwoordelijkheid nemen kan er als volgt uitzien:



“Ook de PVV heeft fouten gemaakt en ik en niemand anders ben daarvoor verantwoordelijk. Door spectaculaire groei van onze partij hebben wij verzuimd afdoende antecedentenonderzoek te doen. Wij betalen er de prijs voor. Het is niet anders, we zullen er lessen uit trekken.” (Tweede Kamer, 2010 nummer 19).

Dit zijn excuses van PVV-leider Geert Wilders voor het aannemen van de voor ontucht veroordeelde partijgenoot Eric Lucassen. Een ander voorbeeld van verantwoordelijkheid nemen, is dat van Jakhals Erik Dijkstra. In 2014 gooide Dijkstra ‘voor de grap’ een bierflesje van grote hoogte op een rondvaartboot met gehandicapte mensen. Door te zeggen dat hij dit nooit had moeten doen, neemt hij verantwoordelijkheid voor zijn acties. Ook biedt hij compensatie door aan te geven dat hij heel graag ingaat op het voorstel om een aantal dagen mee te lopen:

“In een poging om grappig te zijn voor een tv-item, gooide ik zelf mijn flesje naar beneden. Ik dacht toen dat het grappig was, maar toen ik het gisteren in de uitzending terugzag, dacht ik: dit is helemaal niet grappig. Ik begrijp de ophef wel, het was een ontzettende stomme en onnadenkende actie en achteraf denk ik: hoe heb ik zo stom kunnen zijn om dat te doen? [...] Dit had gewoon nooit mogen gebeuren, we hadden het ook niet uit moeten zenden. Ik had het gewoon nooit moeten doen. [...] Ik heb telefonisch contact gehad met de directeur van De Zonnebloem en heb uitgebreid mijn excuses aangeboden. Het is een hele domme actie, maar ik vind het nog extra vervelend dat ik een boot heb geraakt met mensen met een lichamelijke beperking. De directeur van stichting Zonnebloem stelde voor dat ik een of twee dagen zou meelopen, om het een beetje goed te maken en te zien wat voor werk ze doen. Ik heb gezegd dat ik dat heel graag zou doen.” (Telefoongesprek, 2014 nummer 24).

Ook staatssecretaris Barbara Visser neemt namens Defensie expliciet verantwoordelijkheid voor dat mensen zijn blootgesteld aan chroom-6. Ze erkent daarmee dat Defensie een fout heeft gemaakt en tekort is geschoten. Tevens kondigt Visser maatregelen en compensatie aan voor de gedupeerde medewerkers:

“Defensie is tekortgeschoten, dat spijt mij. Ik kan dat helaas ook niet terugdraaien. Het enige wat wij nu kunnen doen als organisatie is verantwoordelijkheid nemen en leren van onze fouten. En dat doen wij onder andere door alle aanbevelingen van de paritair commissie over te nemen. Een aantal van die aanbevelingen hebben we ook al overgenomen. Denk ik ook een van de meest belangrijke aanbevelingen is de eerste aanbeveling: en dat is in overleg met de bonden, dat wij een regeling hebben opgesteld voor de oud medewerkers die ziek zijn geworden door hun werk op de pomplocaties.” (Persconferentie, 2018 nummer 4).

## Zelfvernedering

Het voorbeeld van Dijkstra illustreert ook hoe je een element van zelfvernedering kunt toevoegen om excuses oprichter te maken. Hij zegt in zijn excuses:

“In een poging om grappig te zijn voor een tv-item gooide ik zelf mijn flesje naar beneden. Ik dacht toen dat het grappig was, maar toen ik het gisteren in de uitzending terugzag, dacht ik: dit is helemaal niet grappig. Ik begrijp de ophef wel, het was een ontzettende stomme en onnadenkende actie en achteraf denk ik: hoe heb ik zo stom kunnen zijn om dat te doen?” (Telefoongesprek, 2014 nummer 24).

Zelfvernedering komt voor in 54 (38%) van de excuses uit het corpus. Een ander voorbeeld waarbij de transgressor zichzelf vernedert is de excuusvideo van Diederik Stapel. Stapel maakte de video naar aanleiding van de wetenschapsfraude die hij pleegde in tientallen publicaties. De wetenschapsfraudeur gaat in een ruim twee minuten durende video diep door het stof:

“Ik heb gefaald als wetenschapper. Ik heb collega’s die met het volste vertrouwen met mij samenwerkten een rad voor ogen gedraaid. Dat is verschrikkelijk. Ik voel diepe, diepe spijt voor de pijn die ik anderen heb aangedaan. Ik voel verdriet, schaamte en zelfverwijt. De waarheid was beter af geweest zonder mij. Ik heb een wereld gecreëerd waarin nauwelijks iets mislukte en alles een inzichtelijk succes was. De wereld was perfect. Precies zoals verwacht, voorspeld zoals gedroomd. Op een vreemde, naïeve manier dacht ik dat ik iedereen hier een plezier mee deed. Ik dacht dat ik mensen hielp. Ruim een jaar geleden spatte die wereld van illusies uit elkaar. Ik werd ontslagen. Ik werkte mee aan het onderzoek van de commissie. Ik leverde mijn dokterstitel in er ik werd stil. [...] Ik ben het afgelopen jaar intensief bezig geweest om mijn gedrag te doorgronden en aan te pakken. Hoe heeft het in hemelsnaam zo ver kunnen komen? Ik heb professionele hulp gezocht.” (Video, 2012 nummer 5).

Het feit dat Stapel zichzelf publiekelijk aan de schandpaal nagelt, heeft als gevolg dat de excuses als oprecht overkomen. Bovendien maakt het feit dat hij meer dan één keer elementen van zelfvernedering toepast de excuses oprechter. Mensen vernederen zichzelf namelijk liever niet. Hij zegt dat hij ‘heeft gefaald als wetenschapper’, het verschrikkelijk vindt dat hij het vertrouwen van collega’s heeft geschonden, dat hij ‘diepe, diepe spijt voelt voor de pijn die hij anderen heeft aangedaan’, dat hij zich schaamt en zichzelf verwijt. Ook noemt hij zijn werkwijze ‘vreemd en naïef’ en zegt hij dat ‘de waarheid beter af geweest zou zijn zonder hem’. Al deze elementen van zelfvernedering zetten zijn excuses kracht bij. Ook Gerrit Zalm gaat in 2015 door het stof voor de salarisverhoging van de raad van bestuur. Hij geeft niemand anders dan zichzelf daar de schuld van:

“We hebben een verkeerde afweging gemaakt. We hadden voor onszelf het belang van de bank, de klant en de bankmedewerker zwaarder moeten laten wegen. Je kunt zeggen dat het juridisch en bestuurlijk pico bello is, maar daarmee doe je het niet automatisch goed. Het spitst zich gelukkig toe op de topsalarissen. En bij ons is dit voor de komende jaren geen onderwerp meer. Daar hebben we voor gezorgd door het te koppelen aan de CAO. Als iemand gefaald heeft, dan is het Gerrit Zalm. Ik leg de schuld bij mijzelf. Ik vind dat ik door het stof moet gaan vanwege de verkeerde afweging die ik heb gemaakt.” (Interview, 2015 nummer 2).

## Tegemoet komen

De volgende sectie gaat over wat een zender van excuses -naast zich verontschuldigen- kan doen om de gedupeerde(n) tegemoet te komen. Ik onderscheid drie verschillende strategieën: ‘empathie tonen’, ‘compensatie bieden’ en ‘maatregelen treffen’ om een dergelijke crisis in de toekomst te voorkomen.

### *Empathie*

De analyse wijst uit dat zenders in de meerderheid van de gevallen geen empathie tonen voor gedupeerde(n). Namelijk in 94 van de 142 (66,2%) gevallen gebeurt dit niet. In 48 (33,8%) gevallen toont de zender wel empathie. Een goed voorbeeld van empathie tonen is de reactie van Ad Kornet, algemeen directeur van kranenbedrijf Peinemann. Aanleiding voor zijn reactie is een ongeluk, waarbij twee hijskranen van het bedrijf omvielen en 18 woningen verwoestten:

*“Wij zijn helaas betrokken bij dit vreselijke incident. De kranen zijn van Peinemann en de machinisten zijn in dienst bij het familiebedrijf Peinemann. We zijn opgelucht dat er geen zwaargewonden of doden zijn gevallen. Wij leven mee met de direct betrokkenen, van wie de huizen zijn verwoest, met de ondernemers die nu niet kunnen ondernemen en met de man die door het incident zijn hond is verloren.” (Video, 2015 nummer 7).*

Ondanks dat excuses uitblijven in de reactie, blijkt uit de woorden van Kornet wel degelijk dat hij het heel erg vindt wat er gebeurd is en dat hij zich inleeft in de gedupeerden. Hij geeft allereerst aan de gebeurtenis vreselijk te vinden, opgelucht te zijn en mee te leven met alle verschillende slachtoffers. Kornet erkent daarmee mogelijke gevoelens van slachtoffers en toont zijn menselijke kant. Het gevolg hiervan is dat hij laat zien betrokken te zijn met de slachtoffers en belanghebbenden van Peinemann.

Ook de bisschoppen trokken in 2013 het boetekleed aan voor het seksueel misbruik dat in de Rooms-Katholieke Kerk plaatsvond. In een persbericht erkennen de bisschoppen expliciet het leed van slachtoffers en de wonden die zullen moeten helen. Ik verwijs u naar hoofdstuk 4: Deelstudie II voor een nadere toelichting van het effect van empathie tonen in excuses op de ontvanger en de reputatie van de zender. Hieronder leest u de reactie van de bisschoppen op het seksueel misbruik binnen de kerk:

*“Er kan en mag geen ruimte zijn voor seksueel misbruik binnen de kerk. Misbruik staat haaks op het Evangelie en de waardigheid van de menselijke persoon en de onaantastbaarheid van het kind. Aantasting van de lichamelijke en geestelijke integriteit van iedere mens, en zeker van kinderen, is onder alle omstandigheden verwerpelijk. Het is pijnlijk dit te moeten constateren. Waar meisjes leed ondervonden hebben en de dupe zijn geworden bieden de bisschoppen en hogere oversten oprechte excuses aan. We zullen ons inzetten om slachtoffers recht te doen, leed te erkennen en wonden zo goed mogelijk helpen genezen.” (Persbericht website, 2013 nummer 10).*

### *Compensatie*

Ook kunnen publieke personen en organisaties slachtoffer(s) accommoderen door ze te compenseren. Bijvoorbeeld door middel van een schadevergoeding betalen. Compensatie werd in de overgrote meerderheid van de gevallen (122 (85,9%) versus 20 (14,1%)) niet aangeboden. Hier zijn verschillende verklaringen voor mogelijk. Onder meer dat de transgressie dusdanig erg is geweest dat geen compensatie er tegenop zou kunnen wegen. Een andere verklaring kan zijn dat de zender het feit dat hij zich verontschuldigt alleen al genoeg vindt. Er kan ook sprake zijn van een non-apology. De excuses zijn dan –al dan niet bewust- niet gemaakt voor de overtreding. Nog een andere mogelijk verklaring is dat de zender zich door publiekelijk schuld te bekennen al dusdanig blootstelt aan financiële en/of juridische gevolgen, dat hij dat als genoeg beschouwt. Of dat hij daardoor meer compensatie niet meer kan of wil waarmaken.

Een voorbeeld van excuses met compensatie is dat van het Openbaar Ministerie in 2010 aan Lucia de Berk. Het OM biedt De Berk financiële compensatie voor het feit dat ze door hun schuld jarenlang onterecht heeft vastgezet. Het vergrijp is hier dusdanig erg dat een schadevergoeding op zijn plaats is. De vraag is of de schadevergoeding nog wel effect heeft na zo'n ernstige fout. De reactie van het OM luidde als volgt:

*“Onze excuses. Het ontstane leed kan nooit volledig ongedaan gemaakt worden. We willen u zo spoedig mogelijk financieel compenseren. U verdient een ruimhartige vergoeding. De betrokken leden van het OM hebben naar eer en geweten gehandeld. Zij hebben een weg moeten vinden in een veelheid van vaak tegenstrijdige deskundigeoordelen.”* (Brief, 2010 nummer 2).

Ook weekblad Party biedt financiële compensatie via een donatie aan borstkankerorganisatie Pink Ribbon. Het tijdschrift deed dit in reactie op een enorme blunder. Het tijdschrift publiceerde namelijk Sylvie van der Vaart –bij wie net borstkanker was geconstateerd- nog vóór haar chemokuur ongevraagd met een gefotoshopt kaal hoofd op de cover. Party doet er zelfs nog een schepje bovenop door ook op de cover “Sylvie, onze oprechte excuses” af te drukken:

*“We hebben met de publicatie een grens heeft overschreden. Er is op ernstige wijze inbreuk gemaakt op het privéleven van Sylvie en daarmee onnodig kwetsend geweest. We zullen een bedrag van 5000 euro doneren aan Pink Ribbon. Bovendien drukt het blad deze week op de cover de tekst 'Sylvie, onze oprechte excuses' af.”* (Persbericht, 2009 nummer 21).

### *Maatregelen*

De categorie ‘maatregelen treffen’ komt voor in verschillende vormen. Bijvoorbeeld in de vorm van de schuldige partij ontslaan of zelf opstappen. Maar ook bijvoorbeeld in de vorm van beleid aanpassen om een soortgelijke crises in de toekomst te voorkomen. Bovendien

geldt ook beloven om dezelfde fout in de toekomst te voorkomen ook als ‘maatregelen treffen’. Echter, ook hier geldt dat lang niet altijd uit de excuses zelf duidelijk blijkt wat de gevolgen van een transgressie zijn geweest. Het kan zomaar zo zijn dat de transgressor een week na de excuses alsnog besluit om op te stappen of zijn functie neer te leggen. Ik heb dit dan opnieuw buiten beschouwing gelaten, omdat ik in deze deelstudie louter het corpus met de excuses zelf analyseer.

In 54 (38%) van de gevallen beloofde zenders maatregelen te gaan treffen. In 88 (62%) van de gevallen werd er niets over gezegd. Een goed voorbeeld van excuses waarin een zender maatregelen om herhaling te voorkomen aankondigt, is dat van het Rode Kruis in 2017:

“Het Rode Kruis heeft vandaag, tijdens de presentatie van een onderzoek naar de rol van de hulporganisatie tijdens de Tweede Wereldoorlog, “diepe verontschuldigen” aangeboden voor de handelswijze van het bestuur ten tijde van de oorlog aan slachtoffers en nabestaanden. Het toenmalige bestuur heeft gefaald; het verzaakte te handelen volgens het belangrijkste grondbeginsel van het Rode Kruis, menslievendheid. Het kwam niet op voor de meest kwetsbaren die in deze periode de hulp van het Rode Kruis het hardste nodig hadden, namelijk de Joodse gemeenschap, Roma en Sinti en politieke gevangenen. Het huidige bestuur biedt daarom zijn excuses aan. Het Rode Kruis trekt lering uit het verleden en neemt een aantal maatregelen om de lessen uit het onderzoek in de organisatie te borgen voor de toekomst. Zo zal het een ‘moreel beraad’ instellen, een ethische commissie, om de hulpverlening van het Rode Kruis op gezette tijden kritisch te beoordelen. Daarnaast worden in de vereniging workshops aangeboden om hulpverleners, bestuurders en medewerkers bewust te houden van hun bijzondere verantwoordelijkheid als Rode Kruis vrijwilliger of -werknemer.” (Persbericht, 2017 nummer 7).

Niet alleen geeft het Rode Kruis aan te hebben geleerd uit het verleden, maar ook laten de concrete maatregelen zien dat het menens is. Het Rode Kruis toont zo dat ze hun poging om dergelijke fouten in de toekomst te voorkomen uiterst serieus nemen.

Ook Staatssecretaris Eric Wiebes kondigt maatregelen aan als gevolg van fouten bij de reorganisatie van de belastingdienst. Hij houdt het niet bij slechts één maatregel. Hij verandert naar aanleiding van de crisis namelijk verschillende functies, versterkt de checks and balances, onderneemt actie omtrent de cultuur binnen de Belastingdienst en investeert in de relatie en verbinding buiten de Belastingdienst. Door de getroffen en te treffen maatregelen expliciet te maken, geeft Wiebes aan dat hij soortgelijke fouten in de toekomst kosten wat het kost wil voorkomen. Door actie te ondernemen zet hij zijn woorden kracht bij:

“Om de gemaakte fouten in de toekomst te voorkomen heb ik actie ondernomen. De rol van de CFO-functie binnen de Belastingdienst verandert, waardoor deze zich sterker op controletaken richt, en minder op het primaire proces. Dit in nauw overleg met de ambtelijke leiding van het Ministerie van Financiën. Verder worden de checks and balances ten aanzien van en binnen de Belastingdienst versterkt. Ook wordt momenteel gewerkt aan een nieuwe inrichting van het directoraat-generaal Belastingdienst op het

ministerie en wordt de positie van de directie Financieel Economische Zaken, als concerncontroller van het ministerie, versterkt. Op mijn initiatief is de eigenaarsrol van de secretaris-generaal met betrekking tot de Belastingdienst versterkt, zodat de ophanging steviger wordt en meer in lijn is met andere uitvoeringsorganisaties binnen het Rijk. Vanaf het moment dat duidelijk werd dat de uitstroom groter dreigde te worden dan beoogd, zijn mede door het goed functioneren van de checks and balances de gevolgen van de uitstroom zoveel mogelijk beperkt. Naast organisatorische veranderingen vraagt ook de cultuur binnen de Belastingdienst aandacht. De eerste stappen zijn al gezet in een traject waarin de organisatie de leidende thema's «open» en «wendbaar» omarmt en vorm geeft. In sessies met de top 30 en top 200 van de Belastingdienst is een eerste stap gezet in het doorvertalen hiervan naar de praktijk. Ook wordt expliciet geïnvesteerd in het versterken van de relatie en de verbinding buiten de dienst. Voor mij belangrijke stappen, maar de wijziging van de cultuur zal zeker de nodige tijd en blijvende aandacht vergen.” (Brief, 2016 nummer 4).

## Situational crisis communication theory

### *Crisistypen*

Volgens de SCCT zijn er drie typen crises: ‘vermijdbare/opzettelijke crises’, ‘onopzettelijke crises’ en ‘crises waarvan de persoon/organisatie zelf slachtoffer is’. In het corpus kwam het eerste crisistype met 137 (96,5%) keer het vaakste voor. Dat is niet verwonderlijk, aangezien dit het crisistype is waarvoor excuses aanbieden de gepaste strategie is (Coombs, 2007). Bovendien bestaat het corpus natuurlijk uit de Reputatiegroeps sorrylijsten van publieke excuses.

Een voorbeeld van een opzettelijke crisis is dat van ‘roofsraadslid’ Bert van der Roest. Van der Roest stal namelijk in zijn tijd als penningmeester bij de stichting Straatnieuws bijna €50.000 van de organisatie. Deze crisis is niet alleen vermijdbaar, maar tegelijkertijd ook opzettelijk. Met alle gevolgen van dien. In een interview met Trouw biedt hij zijn excuses aan aan de gedupeerde straatkrantverkopers. Ook erkent hij dat zijn straf terecht is. Bovendien neemt hij verantwoordelijkheid door toe te geven dat hij een ‘gigantisch stomme fout’ heeft gemaakt. Hiermee vernedert hij zichzelf ook. Echter, zijn excuses doen ook denken aan de non-apology van BP-CEO Toni Hayward uit het theoretisch kader (Janssen, 2018). Beide heren ondermijnen hun excuses namelijk door te zeggen dat de gevolgen van de crisis voor henzelf ook heel erg zijn. Daarmee insinueren ze dat ze wel genoeg gestraft zijn. De reactie van Van der Roest leest u hieronder:

“Ik heb een gigantisch stomme fout gemaakt waar ik veel spijt van heb. Maar de effecten die dit op mij heeft zijn bijzonder grof en groot. Ik heb bijzonder veel spijt van wat ik heb gedaan en dat ik deze straf verdien zal ik niet ontkennen. Als ik met mijn daad straatkrantverkopers heb geschaad, dan spijt mij dat oprecht en bied ik daarvoor mijn excuses aan.” (Nieuwsinterview, 2015 nummer 19).

Ook zitten er vier onopzettelijke crises in het corpus (2,8%) en één geval waarbij de zender zelf slachtoffer is van de crisis (0,7%). Een voorbeeld van een onopzettelijke crisis is de campagne voor baarmoederhalskankervaccinatie, die in 2009 tegenvallende resultaten opleverde. Dit is een onopzettelijke crisis, omdat het niet de intentie is geweest om een niet effectieve campagne te leveren. Roel Coutinho van het RIVM reageert op de crisis. Hij past hier terecht de responsstrategie ‘verminderen’ toe:

*“Ik zeg niet dat de campagne niet goed gevoerd is, wel dat hij niet heeft gewerkt. Het was een algemene campagne met één boodschap voor de hele groep. Tot op heden hebben zulke campagnes altijd gewerkt, dit keer pakte het heel anders uit. We weten nog niet hoe, maar de volgende campagne wordt kleinschaliger, decentraler. We gaan rekening houden met de verschillende opvattingen die leven over het vaccin.”* (Mondeling interview, 2009 nummer 15).

Ook bij voetballer Wesley Sneijder was er geen opzet in het spel. In 2012 verloor Oranje van Duitsland tijdens het EK. Sneijder maakt excuses voor de nederlaag. Het opmerkelijke aan deze reactie is dat bij Sneijder het gevoel leeft dat hij het publiek excuses verschuldigd is. Ondanks het feit dat het crisistype volgens de SCCT geen excuses behoeft. Uit zijn reactie blijkt dat hij zich schuldig voelt voor het overtreden van een bepaalde verwachting die anderen van hem hadden, namelijk Duitsland verslaan. Sneijder heeft niet aan deze verwachting kunnen voldoen en daar biedt hij zijn excuses voor aan:

*“Ik maak excuses aan alles en iedereen. Dit komt heel hard aan. We hadden dit ook niet zien aankomen. Bij mij leefde echt het gevoel dat we van de Duitsers zouden winnen.”* (Mondeling interview, 2012 nummer 10).

#### *Aanvullende responsstrategieën*

Ook onderscheidt Coombs met zijn SCCT drie verschillende crisisresponsstrategieën: ‘herstellen’, ‘verminderen’ en ‘ontkennen’. Herstellen is volgens de SCCT de gepaste strategie bij opzettelijke/vermijdbare crises. Deze strategie bestaat uit ‘excuses aanbieden’ en ‘compensatie bieden’ (Coombs, 2007). De herstelstrategie werd toegepast in 116 (77,9%) van de 142 excuses in het corpus. Een sprekend voorbeeld van een situatie waarin de herstelstrategie wordt gebruikt, is het reeds genoemde voorbeeld van Gerrit Zalm in 2015:

*“We hebben een verkeerde afweging gemaakt. We hadden voor onszelf het belang van de bank, de klant en de bankmedewerker zwaarder moeten laten wegen. Je kunt zeggen dat het juridisch en bestuurlijk pico bello is, maar daarmee doe je het niet automatisch goed. Het spitst zich gelukkig toe op de topsalarissen. En bij ons is dit voor de komende jaren geen onderwerp meer. Daar hebben we voor gezorgd door het te koppelen aan de CAO. Als iemand gefaald heeft, dan is het Gerrit Zalm. Ik leg de schuld bij mijzelf. Ik vind dat ik door het stof moet gaan vanwege de verkeerde afweging die ik heb gemaakt.”* (Interview, 2015 nummer 2).

Zalm zegt door het stof te moeten gaan vanwege een vermijdbare crisis, namelijk de salarisverhoging van de raad van bestuur. Zijn herstelstrategie sluit vanwege het hoge accommodatieniveau goed aan bij de behoefte van dit type crisis.

Een ander voorbeeld uit het corpus met herstellen -dit keer met compensatie bieden-, is er een van Vodafone. Middels een advertentie reageert de organisatie op een storing met informatie en compensatie in de vorm van gratis SMS. Vodafone past in deze reactie tevens de IRT-reponsstrategie 'bolstering' toe. Dit doet de organisatie door te benadrukken dat er wereldwijd nog weinig bekend is over dergelijke storingen en dat het daarom zo goed is dat Vodafone de storing heeft kunnen ontdekken en verhelpen:

"Een unieke combinatie van het uitvallen van één van onze vier netwerkknooppunten en het om onvoorziene redenen niet in werking treden van het back-up systeem vormde de oorzaak van de storing. Nog niet eerder hebben we te kampen gehad met zo'n omvangrijke en complexe storing. Wereldwijd is er weinig kennis en ervaring met dit unieke probleem. Ik ben dan ook blij dat we de oorzaak van deze storing hebben kunnen ontdekken en verhelpen. Wij maken een gebaar naar onze klanten: weekend gratis SMS." (Advertentie, 2009 nummer 2).

14 (9,4%) van de transgressors uit het corpus kozen voor de responsstrategie 'verminderen'. Zoals Erica Terpstra in 2010, nadat ze met een glaasje te veel op bij Radio 538 zat. Door te noemen dat het slechts om 'een glas wijn' ging, probeert ze de ernst van de crisis te verminderen. Terpstra past hier de minimaliseerstrategie 'excuus' toe (Coombs, 2007). Ze probeert zo de perceptie te vormen dat ze geen controle had over de crisis. Dit is doorgaans geen goede responsstrategie voor een vermijdbare crisis. Terpstra's reactie luidde als volgt:

"Naar aanleiding van de consternatie die is ontstaan na mijn optreden bij Radio 538 in het programma van Edwin Evers, wil ik graag het volgende kwijt: Ik geef ruiterlijk toe dat ik achteraf gezien mij niet goed genoeg gerealiseerd heb dat een glas wijn niet goed valt als je zo vermoeid bent als ik was. Ik had daarom dit interview toen niet moeten geven. Het was absoluut op zijn minst nogal dom!" (Persverklaring, 2010 nummer 18).

De andere verminderstrategie van Coombs (2007) is 'rechtvaardiging'. Met deze verminderstrategie benadrukt de zender dat de crisis(schade) minder erg is dan hij lijkt. Marcel K. paste deze verminderstrategie toe in zijn excuses aan Simons. Hij deed dit naar aanleiding van een filmpje dat hij maakte, waarin Sylvana Simons wordt gelyncht. Hij probeert het filmpje minder erg te laten lijken door te zeggen dat het bedoeld was als 'flauwekul'. Tevens benadrukt hij dat hij maar wat knutselde, er niet goed over na had gedacht en dat dit alles nooit zijn bedoeling was. Bovendien past hij hier de herstelstrategie 'excuses aanbieden' toe en kondigt hij 'maatregelen aan'. Hij zegt namelijk dat hij nooit meer iets op internet zal zetten:



“Ik bied mijn excuses aan Sylvana Simons aan voor wat ik heb gedaan. Het filmpje was bedoeld als flauwekul. Ik ben wat gaan knutselen en heb er niet goed over nagedacht. Dit was nooit mijn bedoeling. Het liefste wil ik alles terugdraaien. Maar dat kan niet meer. Ik ga nooit meer iets op internet zetten.” (Rechtszaal, 2017 nummer 5).

Uiteindelijk pasten in totaal 5 transgressors de responsstrategie ontkennen toe (3,4%). Een sprekend voorbeeld is dat van voormalig burgemeester Hans Gerritsen in 2015. Gerritsen werd ter verantwoording geroepen vanwege een monstertruckdrama. Hij verzet zich echter tegen (een deel van) de verwijten door verantwoordelijkheid te ontkennen. Dit voorbeeld wijst tevens op een ander interessant verschijnsel. In zijn reactie splitst Gerritsen zich namelijk als het ware op in ‘hem als burgemeester’ en ‘hem als persoon’. Zo erkent Gerritsen bestuurlijk inderdaad verantwoordelijk te zijn, maar zegt hij als persoon deze opvatting niet te delen. Hij dissocieert zich op deze manier als het ware van de crisis en plaatst deze los van hem als persoon.

“Ik ben bestuurlijk verantwoordelijk voor de vergunningverlening en dat geldt los van de vraag hoe deze georganiseerd is. Ik zie en voel echter geen persoonlijke verwijtbaarheid voor door de onderzoeksraad geconstateerde tekortkomingen bij het verlenen van de vergunning. Als dat het geval was, had ik hier zeker niet meer gestaan. De opmerkingen van de onderzoeksraad over het specifieke opmerkingen van de onderzoeksraad over het specifieke onderdeel van de mandatering, deel ik niet. Ik neem mijn verantwoordelijkheid door te werken aan een zorgvuldige afwikkeling, de aanbevelingen van de onderzoeksraad over de evenementenvergunningen door te voeren en het verbeteren van de gemeentelijke organisatie. Er zijn echter wel fouten gemaakt onder mijn bestuurlijke verantwoordelijkheid. Een gebrek aan alertheid, een gebrek aan scherpte bij het beoordelen van deze aanvraag, een te informele werkwijze in de praktijk en amper betrokkenheid van het management. Deze kritiek is hard, maar terecht. En ik erken deze fouten en neem de kritiek ter harte en bied daarvoor mijn excuses aan.” (Raadsvergadering, 2015 nummer 10).

In 14 gevallen (9,4%) werd er geen enkele aanvullende responsstrategie toegepast. Een voorbeeld hiervan is de reactie van minister Hirsch Ballin van Justitie in 2010. Hij reageert op het jarenlang onterecht vastzitten van Lucia de Berk. Ondanks dat hij empathie toont voor haar situatie, past hij hier geen van Coombs’ responsstrategieën toe:

"Jarenlang ten onrechte in de gevangenis zitten, dat moet een nachtmerrie geweest zijn voor haar. Ik vind dat zeer triest voor haar, en voor haar omgeving. Helaas kan ik dat niet ongedaan maken." (Mondelinge persverklaring, 2010 nummer 3).

#### *Gepast?*

In de praktijk passen zenders echter niet altijd de juiste responsstrategie toe op het crisistype. In 115 gevallen (79,3%) werd de volgens de SCCT juiste responsstrategie toegepast. In 30 gevallen (20,7%) paste de responsstrategie niet bij het crisistype volgens de SCCT. Dit zagen we bijvoorbeeld bij de reeds genoemde excuses van Wesley Sneijder voor het verlies van Duitsland tijdens het WK (Mondeling interview, 2012 nummer 10).

Volgens de SCCT hoeft dit crisistype helemaal geen excuses om reputatieschade te beperken. Het gaat in dit geval namelijk om een onopzettelijke crisis.

Een tweede voorbeeld waarbij de responsstrategie volgens de SCCT niet aansluit bij het crisistype, is dat de reactie van Mark Rutte. Rutte schatte de stijging van de energierekening onterecht veel te laag in. De oorzaak hiervan waren verouderde cijfers. Het gevolg was dat huishoudens in realiteit jaarlijks gemiddeld €334 duurder uit zijn. De reactie van Rutte luidt als volgt:

*“Met excuses los ik helemaal niks op. Er is verwarring ontstaan en die moet worden weggenomen. Ik baal enorm van die verwarring. De koopkracht staat daar gelukkig los van. Of die verbetert of verslechtert zullen we zien in Maart. Maar daar heeft dit geen invloed op.”* (Persconferentie, 2012 nummer 1).

Dit is een vermijdbare crisis. Daarom zou er volgens de SCCT op moeten worden gereageerd met de responsstrategie ‘herstellen’ (Coombs, 2007). Echter, Rutte biedt noch excuses, noch compensatie aan. Waarschijnlijk juist omdat hij wil voorkomen dat hij moet compenseren.

### **Image restoration theory**

Volgens de IRT kan een transgressor 14 verschillende responsstrategieën toepassen om zijn reputatie te beschermen tijdens een crisis (Benoit, 1997). Deze verdeelt Benoit onder in vijf verschillende categorieën: ‘mortificatie’, ‘verminderen ernst transgressie’, ‘corrigerende maatregelen’, ‘verantwoordelijkheid ontwijken’ en ‘ontkenning’. In 12 (5,1%) gevallen in het corpus pasten zenders geen enkele responsstrategie van de IRT toe.

#### *Mortificatie*

‘Mortificatie’ kwam met 102 keer (43,2%) het vaakste voor in het corpus. De excuses uit het corpus horen bij ‘mortificatie’ wanneer ze een spijtbetuyging bevatten. Zoals de excuses van Marcel K. uit 2017, nadat hij het lynchfilmpje van Sylvana Simons maakte. Marcel K. betuigt in zijn reactie nadrukkelijk spijt voor zijn daden:

*“Ik bied mijn excuses aan Sylvana Simons aan voor wat ik heb gedaan. Het filmpje was bedoeld als flauwekul. Ik ben wat gaan knutselen en heb er niet goed over nagedacht. Dit was nooit mijn bedoeling. Het liefste wil ik alles terugdraaien. Maar dat kan niet meer. Ik ga nooit meer iets op internet zetten.”* (Rechtszaal, 2017 nummer 5).

Ook de pedofiele zwemleraar Benno L. past in zijn verklaring de mortificatiestrategie toe: “Ik heb wél een geweten en inlevingsvermogen maar besef nu pas echt was ik heb gedaan. Ik ben gruwelijk de fout in gegaan. Sorry voor alles.” (Rechtszaal, 2010 nummer 12). Hetzelfde geldt voor de Nederlandse Bisschoppenconferentie en de Konferentie

Nederlandse Religieuzen. Zij reageren op een rapport over seksueel misbruik in de Rooms-Katholieke Kerk:

“Aantasting van de lichamelijke en geestelijke integriteit van iedereen, en zeker kinderen, is onder alle omstandigheden onwenselijk, en mag zeker in de kerk niet voorkomen. Wij zijn geschokt, het vervult ons met schaamte en verdriet. Wij bieden ons excuus aan.” (Persconferentie, 2010 nummer 21).

#### *Verminderen ernst transgressie - Bolstering*

De categorie ‘verminderen ernst transgressie’ komt vervolgens het vaakste voor met 50 keer (21,2%). Deze categorie is onder te verdelen in: ‘bolstering’, ‘minimalisering’, ‘differentiatie’ en ‘compenseren’. Bij ‘bolstering’ benadrukt de zender in zijn reactie zijn goede kanten en intenties. Dit doet hij in een poging om de ernst van zijn transgressie te verminderen. Dit is precies wat het NRC in 2012 deed, nadat de organisatie op ongepast wijze schreef over een lid van de koninklijke familie:

“We kunnen niet anders dan vaststellen dat we fouten hebben gemaakt. Die fouten zijn gemaakt na een exceptionele samenloop van omstandigheden. Die fouten zijn gemaakt met de beste bedoelingen. Die fouten zijn gemaakt in onze ijver om de lezer zo goed mogelijk te informeren en onze journalistieke taak te vervullen.” (Persbericht website, 2012 nummer 3).

Buiten dat de zender de responsstrategie bolstering inzet door zijn eigen ijver te prijzen, probeert hij de transgressie ook toe te schrijven aan een ongeluk. Daarnaast probeert het NRC de ontvanger ervan te overtuigen dat de transgressie het gevolg was van goede intenties. Deze twee responsstrategieën behoren tot de IRT-categorie ‘verantwoordelijkheid ontwijken’.

Bolstering zien we daarnaast duidelijk terug in de volgende voorbeeld van PVV-leider Geert Wilders. Naast dat hij verantwoordelijkheid neemt voor het onvoldoende screenen van Eric Lucassen, vermeldt hij namelijk ook dat de PVV een ‘spectaculaire groei’ heeft doorgemaakt. Bovendien probeert Wilders in zijn reactie de PVV in zekere mate in de slachtofferrol te duwen door te zeggen dat de PVV ‘er de prijs voor betaalt’.

“Ook de PVV heeft fouten gemaakt en ik en niemand anders ben daarvoor verantwoordelijk. Door spectaculaire groei van onze partij hebben wij verzuimd afdoende antecedentenonderzoek te doen. Wij betalen er de prijs voor. Het is niet anders, we zullen er lessen uit trekken.” (Tweede Kamer, 2010 nummer 19).

Ook de Staatsloterij paste bolstering toe in haar reactie in de vorm van een advertentie. De organisatie heeft haar belanghebbenden namelijk misleid wat betreft de kans op winst en prijzen. Door zichzelf in de advertentie ‘de loterij van Nederland’ te noemen, schrijft de organisatie zichzelf namelijk een soort hogere status toe. De Staatsloterij kondigt

bovendien nieuwe garanties aan. Dit is een vorm van maatregelen treffen. Dit is de reactie van de Staatsloterij:

“We hebben geluisterd. En we hebben geleerd. Van de Staatsloterij mag u volledige betrouwbaarheid verwachten. Des te meer spijt het ons, dat er de laatste tijd onrust in ontstaan over onze organisatie. Dat mag niet meer gebeuren rondom de loterij van Nederland. We hebben de afgelopen maanden met veel spelers gesproken. Hun kritiek hebben we serieus genomen. Dit heeft geleid tot zes vernieuwde garanties. U mag van ons verwachten dat wij ons daar aan houden, nu en in de toekomst.” (Advertentie, 2015 nummer 8).

Tot slot een citaat uit de excuusbrief die de Volkskrant op zijn website publiceerde naar aanleiding van de stagiair die plagiaat pleegde. De Volkskrant zegt er alles aan te doen om hun ‘betrouwbaarheid nog beter te waarborgen’. Op die manier schrijft de Volkskrant zichzelf al een hoge mate van betrouwbaarheid toe, ondanks de crisis. Door positieve kanten of daden van zichzelf te benadrukken, proberen zenders om de negatieve gevolgen van een crisis op hun reputatie te verzachten. Het citaat luidt als volgt:

“Wij slaan ons voor ons hoofd dat we dit hebben laten gebeuren. We nemen het geval hoog op en zullen er alles aan doen om onze betrouwbaarheid nog beter te waarborgen. Dat is het hoogste goed van een krant.” (Persbericht website, 2015 nummer 14).

#### *Verminderen ernst transgressie - Minimaliseren*

Met de techniek ‘minimaliseren’ bagatelliseert een zender de ernst van een crisis. Het doel van deze responsstrategie is een crisis minder erg laten lijken. De Telegraaf probeerde de ernst van een transgressie te verminderen in 2013. De organisatie plaatste een tweet waarin aan recentelijk overleden Nelson Mandela werd gerefereerd als ‘hoofdpiet’. In een persbericht op de website tracht de Telegraaf de ernst van de tweet te minimaliseren, door te zeggen dat de tweet maar een ‘klein half uurtje’ op Twitter heeft gestaan:

"Dit had nooit mogen gebeuren. Onze excuses daarvoor. Het was een ongelukkige samenloop van omstandigheden. Zodra de eindredactie in de gaten kreeg dat het artikel toch gepubliceerd was, is er ingegrepen. We hebben echter niet kunnen voorkomen dat het toch nog een klein half uur te lezen is geweest. Het betreft hier een flauwe grap, die nooit gepubliceerd had mogen worden. Het leert ons weer dat het nooit gepast is om tijdens ons journalistieke werk grappen te maken rondom treurige onderwerpen als het overlijden van mensen. Zelfs als het niet de bedoeling is dat deze worden gepubliceerd, is er een risico dat dit toch gebeurt. Daar is dit een voorbeeld van." (Persbericht website, 2013 nummer 5).

Ook de Maastrichtse burgemeester Gerd Leers past de responsstrategie ‘minimaliseren’ toe in zijn excuses voor het misbruik van zijn ambt. Hij misbruikte die om een vakantiehuis in Bulgarije te bouwen. Tijdens een gemeentevergadering geeft hij toe dat sommige

beslissingen achteraf inderdaad ‘onverstandig en onhandig’ waren. Met deze woorden bagatelliseert Leers de ernst van de crisis in een poging deze minder erg te doen lijken:

"Ik moet verantwoordelijkheid nemen. Het gaat niet om Leers, het gaat om de stad. Het zou me spijten als politiek Maastricht zou splijten op de persoon van de burgemeester. Dat zou een prijs zijn die heel Bulgarije niet waard is. Achteraf waren sommige beslissingen inderdaad onverstandig en onhandig. Geef me de kans om de imagoschade die zeker is geleden weer te herstellen." (Gemeentevergadering, 2010 nummer 7).

#### *Verminderen ernst transgressie - Differentiatie*

Met de responsstrategie ‘differentiatie’ trachten zenders om de aandacht af te leiden van hun overtreding. Dit doen ze door de overtreding in hun crisisreactie te vergelijken met overtredingen die nog ernstiger zijn. Het doel van ‘differentiatie’ is ook om de negatieve gevoelens van het publiek tegenover een transgressie te verminderen. Job Gosschalk, casting-director bij Kemna Casting, werd in 2017 ter verantwoording geroepen wegens beschuldigingen van seksueel misbruik van acteurs. Hij maakt duidelijk gebruik van de strategie ‘differentiatie’ in zijn reactie:

“De afgelopen weken ben ik het onderwerp geweest van geruchten over mijn omgang met acteurs. Het klopt dat ik één-op-één met acteurs aan scènes heb gewerkt, ook bij mij thuis. Het is voorgekomen dat ik daarbij acteurs heb gevraagd hun kleren uit te doen. Ik ben daarbij in een aantal gevallen – besef ik nu – over grenzen gegaan. Ik heb onvoldoende rekening gehouden met het verschil tussen mijn positie en die van een acteur. Er is bij mijn beste weten in deze situaties van spel oefeningen nooit sprake geweest van fysiek contact. Mij bereiken ook allerlei wilde geruchten over drugs, betasten en minderjarigen. Van die verhalen wil ik met grote stelligheid afstand nemen. Daar is absoluut geen sprake van geweest. Als ik mensen heb gekwetst of een pijnlijke herinnering heb bezorgd, spijt mij dat heel erg. Die mensen zou ik graag persoonlijk mijn excuses willen aanbieden.” (Persbericht website, 2017 nummer 3).

Gosschalk bekent namelijk eerst zijn transgressie. Hij geeft toe dat hij inderdaad aan acteurs heeft gevraagd om hun kleren uit te doen. Vervolgens neemt hij echter nadrukkelijk afstand van de beschuldigingen dat er fysiek contact en drugs in het spel zijn geweest. Door deze nog ernstigere geruchten aan te halen en te ontkrachten in zijn reactie, lijkt de transgressie die Gosschalk wel heeft begaan ineens een stukje minder ernstig. En dat is precies het doel van deze responsstrategie.

#### *Verminderen ernst transgressie - Compenseren*

Ook de responsstrategie ‘compenseren’ valt onder de categorie ‘verminderen ernst transgressie’ van de IRT. Deze responsstrategie werd 20 keer toegepast in het corpus. De strategie ‘compenseren’ is al aan bod gekomen. Maar naast een schadevergoeding zoals

die van het OM aan Lucia de Berk in 2010, kan compensatie ook andere vormen aannemen. Een opvallend voorbeeld is dat van een 16-jarige jongen in 2017. De jongen had zich misdragen tegenover twee politieagenten bij een staandhouding 's nachts. De volgende dag kwam hij naar het politiebureau met een excuusbrief en een banketletter in de vorm van een 'S'. De 'S' van 'Stom, Spijt en Sorry'. Tevens minimaliseert de jongen zijn transgressie door deze te bagatelliseren. Hij beschrijft zijn gedrag als 'niet handig'. Hierdoor lijkt de transgressie minder ernstig. Dit schreef de jongen in zijn brief:

“Afgelopen nacht hebben jullie mij mee moeten nemen naar het bureau. Ik realiseer me nu dat ik me hierbij niet handig heb gedragen en ik vind dat enorm stom van mezelf. Daarom bied ik u bij deze mijn gemeente excuses aan. Hopelijk wilt u die aannemen en de S. van Stom, Spijt en Sorry met uw collega's delen.” (Brief, 2017 nummer 10).

Een ander voorbeeld is dat van Jeugdzorg. In 2012 bood bestuurder Ans van der Maat excuses aan aan de kinderen die slachtoffers zijn van seksueel misbruik binnen pleeggezinnen en overheidsinstellingen:

“Ik bied ieder kind als individu namens alle collega's mijn oprechte excuses aan. Een financiële genoegdoening kan niet buiten beschouwing blijven.” (Bijeenkomst, 2012 nummer 4).

#### *Verminderen ernst transgressie - Overstijging*

Bij de responsstrategie 'overstijging' probeert een zender de transgressie in kwestie in een bredere context te plaatsen. De zender probeert de ontvanger ervan te overtuigen dat er belangrijkere overwegingen waren die hebben geleid tot de transgressie. Hij hoopt de transgressie zo minder ernstig te laten lijken.

Een voorbeeld is dat van minister Ronald Plasterk in 2014. Plasterk deed foutieve uitspraken in de afluisterzaak NSA. In zijn reactie probeert hij het publiek ervan te overtuigen dat hij dit deed om een belangrijke reden, namelijk duidelijk maken dat Nederland niet tegen de wet in telefoongegevens verzamelde. Tevens past hij 'mortificatie toe'. Dit was Plasterks volledige reactie:

“Ik vond het toen van groot belang om duidelijk te maken dat Nederland niet tegen de wet in telefoongegevens verzamelde. Maar ik heb ook een verklaring gegeven. De verklaring stond niet vast en bleek later onjuist. Dat was onverstandig en dat had ik niet moeten doen. Daar bied ik mijn excuses voor aan.” (Tweede kamer, 2014 nummer 1).

#### *Verminderen ernst transgressie - Aanvallen aanklager*

Het corpus bevat weinig crises waarbij de aanklager wordt aangevallen. Een voorbeeld uit het corpus met deze responsstrategie is er een van borstkankerorganisatie Pink Ribbon in

2011. Naar aanleiding van een uitzending van Nieuwsuur maakten veel mensen zich namelijk zorgen over waar het donatiegeld van Pink Ribbon heen gaat. In hun crisisreactie valt Pink Ribbon Nieuwsuur op impliciete wijze aan. Dit doet ze door de transgressie in het persbericht zo te framen alsof Nieuwsuur de aanstichter is van de schrik rondom het donatiegeld en niet Pink Ribbon zelf. Pink Ribbon tracht zich op die manier te distantiëren van waar ze van beschuldigd wordt. Bovendien zegt Pink Ribbon ‘iedere euro kunnen verantwoorden’. De organisatie trekt zo de geloofwaardigheid van Nieuwsuur in twijfel. Het lijkt nu namelijk alsof Nieuwsuur valse beschuldigingen heeft gedaan. Dit is de crisisreactie op de website van Pink Ribbon:

*"Wij zijn enorm geschrokken van de uitzending van Nieuwsuur. De vele reacties die we hierop hebben gekregen, maken duidelijk dat wij hierin niet alleen staan. Dit spijt ons enorm. We realiseren ons dat we onvoldoende duidelijk zijn geweest over de doelstellingen van Stichting Pink Ribbon en de bestedingen van donaties. Dit moeten en zullen we voortaan duidelijker communiceren. We verzekeren jullie dat we elke euro kunnen verantwoorden."* (Persbericht website, 2011 nummer 6).

Een ander voorbeeld waarin de zender de aanklager aanvalt, is er een van Frank de Boer. De voetballer reageerde in 2012 via Twitter op de ophef die zijn omstreden uitspraak over homo's veroorzaakte. Door claimt dat de uitspraak 'uit zijn verband is gerukt'. De Boer tracht zo de legitimiteit van degene die de uitspraak zo framede in twijfel te trekken. Dit doet hij in een poging de uitspraak minder aanstootgevend te maken. Zijn tweet luidde als volgt:

*"Voetbal is van iedereen, ook van homo's. Ik betreur de ophef. Heb niemand willen kwetsen. Uitspraak is uit zn verband gerukt."* (Twitter, 2012 nummer 8).

#### *Corrigerende maatregelen*

Onder corrigerende maatregelen verstaat Benoit (1997) de aankondiging of belofte van een zender om herhaling van de gebeurtenis in kwestie in de toekomst te voorkomen. Al dan niet met maatregelen. Ook kan de zender corrigerende maatregelen treffen door de situatie te herstellen naar hoe hij was vóór de crisis. In 2013 bood Rabobank-bestuurder Rinus Minderhoud in de Tweede Kamer excuses aan voor de fraude met de Liborrente. Minderhoud benoemt hier expliciet dat de Rabobank al maatregelen heeft getroffen en ook het doel daarvan, namelijk: toekomstige fraude voorkomen. Hij noemt echter niet expliciet wat deze maatregelen inhouden:

*"Ik bied mijn welgemeende excuses aan voor de schade die door de fraude is aangericht. De fraude druipt tegen alle kernwaarden van de Rabobank. Niet allen de cliënten waren teleurgesteld, ook de 60.000 Rabo-medewerkers die niets met de fraude te maken hadden. Rabobank heeft tal van maatregelen genomen om een toekomstige fraude te voorkomen."* (Hoorzitting Tweede Kamer, 2013 nummer 3).

Nog een ander voorbeeld waarin maatregelen worden aangekondigd is dat van Cordaan in 2011. De zorginstelling kwam onder vuur te liggen nadat een demente bewoner van 77 verdronk in een sloot in de buurt van een verpleeghuis. Tijdens een interview met AT5 bood de organisatie niet alleen excuses aan voor het incident, maar kondigt ze ook verschillende maatregelen aan, zoals betere communicatie, een investering in het woon- en leefklimaat en meer persoonlijke begeleiders. Beide herstelstrategieën passen goed bij het crisistype volgens Coombs (2007) en Benoit (1997). De reactie van Cordaan luidde als volgt:

“Dit had niet mogen gebeuren, dus natuurlijk bieden wij daar onze excuses voor aan. De maatregelen die nu getroffen worden, is dat de communicatie met cliënten en familie verbeterd wordt, er wordt 15 miljoen euro extra uitgetrokken voor verbetering van het woon- en leefklimaat, en er komen 25 nieuwe persoonlijke begeleiders bij.” (Mondeling interview, 2011 nummer 17).

#### *Verantwoordelijkheid ontwijken - provoceren*

De responsstrategie ‘verantwoordelijkheid ontwijken’ bestaat uit vier verschillende componenten: provoceren, onwetendheid, ongeluk en goede intenties. Verantwoordelijkheid ontwijken kwam in het corpus 21 (8,9%) keer voor. Deze responsstrategie wordt doorgaans gebruikt wanneer verantwoordelijkheid ontkennen niet mogelijk is en heeft als doel om de verantwoordelijkheid toch zo klein mogelijk te doen lijken.

Bij het component ‘provoceren’ tracht de transgressor verantwoordelijkheid te vermijden door te zeggen dat hij heeft gehandeld in reactie op een andere transgressie. Dit doet Giel Beelen in de reeds aangehaalde casus uit 2016 waarin hij excuses maakt aan Sylvana Simons voor zijn ongepaste opmerking op de radio. Beelen probeert zijn verantwoordelijkheid te verkleinen door te zeggen dat de reeds spelende mediarel zijn reactie zou hebben veroorzaakt:

“Afgelopen vrijdag deden wij ook hier Raak: de openingsplaat en dat is altijd vrij associëren en toen ging het over de gorilla’s en ik startte een chimpansee geluid en, nou ja, in de laatste seconde zeg ik dan nog eventjes “rustig Sylvana”. Nou dat is niet goed te praten. Het was een referentie aan een mediarel die al speelde. Dit is niet iets wat ik heb verzonnen of wat ik ook vind, maar ik kan me voorstellen dat dat er allemaal niet echt duidelijk uit naar voren kwam. Het waren namelijk ook de laatste seconden. Je probeert wel eens een grap en soms mislukken ze faliekant. Dus mijn excuses aan diegenen die daardoor een rot weekend hebben gehad. Sylvana natuurlijk in het bijzonder, want die is er al druk mee zal ik maar zeggen. Die krijgt een hoop over zich heen.” (Radio, 2016 nummer 5 II).

#### *Verantwoordelijkheid ontwijken - Onwetendheid*



Bij onwetendheid zegt de zender dat het hem ten tijde van de transgressie ontbrak aan kennis of controle over belangrijke factoren gerelateerd aan die transgressie. Een goed voorbeeld hiervan is de spijtbetuiging van voetballer Jasper Cillessen, nadat hij in de kwartfinales van het WK woedend had gereageerd omdat hij moest wisselen:

"Ik wil mijn excuses aanbieden. Dat heb ik al gedaan aan Frans Hoek en zal ik zo ook aan de hele groep doen. Ik wist hier niets van af. De wissel viel rauw op mijn dak." (Mondeling nieuwsinterview, 2014 nummer 20).

Ondanks dat Cillessen zijn excuses aanbiedt aan de staf van Oranje, probeert hij de mate waarin hij verantwoordelijk kan worden gehouden voor zijn daden te minimaliseren door te zeggen dat hij niets van de geplande wissel afwist. Zo probeert hij zijn reactie in zekere zin goed te praten en de indruk te wekken dat als hij van de wissel had geweten, hij niet zo zou hebben gereageerd.

#### *Verantwoordelijkheid ontwijken - Ongeluk*

Bij deze responsstrategie probeert de zender van de excuses verantwoordelijkheid te ontwijken voor de transgressie door te claimen dat er sprake was van een ongeluk in plaats van een eigen fout. In 2013 probeerde de Telegraaf dit te doen, nadat de krant ter verantwoording werd geroepen voor een eerder reeds genoemde tweet waarin de zojuist overleden Nelson Mandela werd vergeleken met zwarte piet. De Telegraaf reageerde als volgt:

"Dit had nooit mogen gebeuren. Onze excuses daarvoor. Het was een ongelukkige samenloop van omstandigheden. Zodra de eindredactie in de gaten kreeg dat het artikel toch gepubliceerd was, is er ingegrepen. We hebben echter niet kunnen voorkomen dat het toch nog een klein half uur te lezen is geweest. Het betreft hier een flauwe grap, die nooit gepubliceerd had mogen worden. Het leert ons weer dat het nooit gepast is om tijdens ons journalistieke werk grappen te maken rondom treurige onderwerpen als het overlijden van mensen. Zelfs als het niet de bedoeling is dat deze worden gepubliceerd, is er een risico dat dit toch gebeurt. Daar is dit een voorbeeld van." (Persbericht website, 2013 nummer 5).

Met de 'ongelukkige samenloop van omstandigheden' probeert de Telegraaf de transgressie op een ongeluk af te schuiven. Hetzelfde doet de organisatie in de laatste twee regels van de excuses door te suggereren dat zo'n artikel 'zomaar' gepubliceerd kan worden, zonder dat zij er zelf verantwoordelijkheid voor draagt.

#### *Verantwoordelijkheid ontwijken - Goede intenties*

Bij 'goede intenties' tracht een zender de actie in kwestie te rechtvaardigen door te zeggen dat er goede bedoelingen aan ten grondslag lagen. Op die manier hoopt de schuldige niet

volledig verantwoordelijk te worden gehouden. Een mooi voorbeeld van goede intenties uit het corpus is dat van politica Anouchka van Miltenburg, die veel kritiek ontving wegens haar toespraak op de Indiëherdenking in 2014. In een brief probeert ze het bestuur van AFVN/BvA ervan te overtuigen dat haar bedoelingen goed waren. Dit doet ze door te zeggen dat ze geen oordeel heeft willen vellen, niemand heeft willen beledigen en een zo zorgvuldig mogelijk verhaal heeft willen vertellen. Ze benadrukt dat ze juist stil wilde staan bij het leed dat het uitblijven van vrede meebracht voor veel mensen. Tot slot benadrukt ze nog dat het niet haar intentie is geweest om groepen uit te sluiten in haar toespraak. Haar reactie luidde als volgt:

*“Laat ik voorop stellen dat ik geen oordeel heb willen vellen, laat staan dat ik mensen heb willen beledigen. Ik heb, inderdaad als niet-historicus, getracht een zo zorgvuldig mogelijk verhaal te vertellen. Dat is ook de reden dat ik mijn verhaal voorafgaand aan de herdenking heb voorgelegd aan iemand die wel deskundig is op dit terrein. Ik heb willen stilstaan bij het feit dat er na de Tweede Wereldoorlog in Nederlands-Indië geen vrede kwam zoals dat in Europa wel gebeurde, en het leed dat dat voor veel mensen met zich heeft meegebracht. Ook de site van de 'Stichting Herdenking 15 augustus' besteedt uitgebreid aandacht aan de jaren die volgden op de capitulatie van Japan. Graag wil ik nogmaals benadrukken dat ik daarbij geen groepen heb willen uitsluiten of diskwalificeren.” (Brief, 2014 nummer 21).*

Naast de goede intenties-strategie, verschuift Van Miltenburg ook de schuld voor haar gefaalde toespraak af op de deskundige die ze raadpleegde voorafgaand aan haar toespraak. Ze distantieert zich van de crisis door de benadrukken dat ze inderdaad geen historicus is en daarom juist haar verhaal aan een deskundige voorlegde. Schuld verschuiven is een strategie die hoort bij ‘ontkenning’ (Benoit, 1997).

Ook premier Mark Rutte wees ons op zijn goede intenties in een poging om verantwoordelijkheid te ontwijken. In 2016 moest hij door het stof gaan, omdat hij zich niet aan een verkiezingsbelofte had gehouden. Door zijn afweging expliciet te maken en aan te tonen dat hij ervoor koos om deze belofte niet waar te maken voor de eigen bestwil van het volk, wil hij zijn goede intenties duidelijk maken en daarmee zijn actie minder erg doen lijken:

*“Ik heb spijt dat ik me niet heb kunnen houden aan de belofte ‘duizend euro’. Ik stond voor een keuze: ga ik die belofte ongeacht de politieke en economische realiteit toch gestand doen? Dan zou ik voor Nederland risico’s hebben gelopen. Ik baal ook dat ik heb gemorreld aan de hypotheekrenteaftrek. Laat ik daar volstrekt helder over zijn: ik zeg daar sorry voor. Dit is niet goed gegaan.” (Mondeling nieuwsinterview, 2016 nummer 2).*

### *Ontkenning*

Ontkennen is een responsstrategie die doorgaans goed werkt voor organisaties en personen die onschuldig zijn van hetgeen waar ze van beschuldigd worden. Echter, deze strategie

wordt ook wel eens gebruikt door organisaties en publieke personen die wel schuldig zijn. In het corpus kwam deze strategie 6 (2,5%) keer voor. Benoit (2007) maakt binnen de strategie ‘ontkenning’ onderscheid tussen twee verschillende componenten: ‘eenvoudige ontkenning’ en ‘schuld verschuiven’.

#### *Ontkenning - Eenvoudige ontkenning*

Bij eenvoudige ontkenning ontkent de zender simpelweg betrokkenheid bij/verantwoordelijkheid voor een crisis. Een karakteristiek voorbeeld is wederom dat van Anouchka van Miltenburg naar aanleiding van haar toespraak tijdens de Indiëherdenking in 2014. Van Miltenburg ontkent hier op gracieuze wijze waar zij van beschuldigd wordt, namelijk dat ze de bevrijders van de Tweede Wereldoorlog vergelijkt met de Nederlandse onderdrukkingsoorlog:

“Ik heb, inderdaad als niet-historicus, getracht een zo zorgvuldig mogelijk verhaal te vertellen. [...] Een belangrijk deel van mijn verhaal gaat inderdaad over de nasleep van de Tweede Wereldoorlog in Nederlands-Indië. Niet omdat ik de bevrijders van de Tweede Wereldoorlog op één lijn wil stellen met de Nederlandse onderdrukkingsoorlog, maar omdat het een geschiedenis is waarbij het ene uit het andere voortkomt, waarbij gebeurtenissen onlosmakelijk met elkaar zijn verknoopt.” (Brief, 2014 nummer 21).

Een ander voorbeeld is van ontkenning is er een van minister Dijsselbloem. In 2017 beledigde hij Portugal, Spanje en Italië met een uitspraak in een Duitse krant. In deze uitspraak insinueerde Dijsselbloem dat deze landen Europees geld zouden verbrassen aan drank en vrouwen. Wanneer de pers hem op het binnenhof ter verantwoording roept, ontkent hij de crisis echter door te zeggen dat de zin over drank en vrouwen hemzelf betrof en dus helemaal niets te maken heeft met de Zuid-Europese landen:

“De zin over drank en vrouwen betrof mijzelf. Ik zei: ‘Ik kan niet verwachten dat als ik mijn geld verkeerd uitgeef, dat ik daarna financiële steun kan vragen. Dat ziet niet op een land of een groep landen, dat ziet ook niet perse op de steunprogramma’s van de afgelopen jaren, maar juist vooruitkijkend weet ik hoe belangrijk het is dat als we bijvoorbeeld dat als we het groei en stabiliteitspact niet zouden respecteren met zijn allen, en daar binnen blijven, dat er echt veel spanning zou komen binnen de unie. Maar ik betreur zeer dat men aanstoot heeft genomen aan mijn opmerking. Mijn opmerking is streng. Hij komt uit een strenge Nederlandse Calvinistische cultuur. En met enige Nederlandse directheid.” (Mondeling nieuwsinterview, 2017 nummer 8).

#### *Ontkenning - Schuld verschuiven*

Ook de responsstrategie ‘schuld verschuiven’ kwam meermaals voor in het corpus. Ter illustratie twee voorbeelden. Het eerste voorbeeld is een citaat uit een excuusbrief van de hoofdredacteur van persdienst GPD. Hij biedt zijn excuses aan aan alle mensen, vooral

beroemdheden, wiens telefoonnummer openbaar werd via een GPD-lijst. Hij verschuift in de brief tactisch de schuld op andere partijen:

“Directie en hoofdredactie van de Geassocieerde Pers Diensten bieden u de oprechte excuses aan voor het feit dat u sinds woensdag 12 augustus mogelijk bent lastig gevallen door derden via uw mobiele telefoon of anderszins. Hackers slaagden erin zich toegang te verschaffen tot een bestand met persoonlijke contact gegevens van relaties waarmee onze redactie contacten onderhoudt. De publiciteit daarover op de websites van Tweakers en Geenstijl heeft deze gegevens korte tijd bereikbaar doen zijn voor mensen die die sites bezochten. Uiteraard betreuren wij dit handelen en hebben wij direct alle maatregelen genomen om de toegang tot deze informatie verder te blokkeren. Het heeft helaas niet kunnen voorkomen dat tal van mensen hiervan ernstige hinder heeft ondervonden. Wij zullen erop toezien dat uiterste zorgvuldigheid zal worden betracht om een herhaling in de toekomst te voorkomen en hopen dat dit vervelende incident het contact tussen u en de GPD in de toekomst niet in de weg zal staan.” (Brief, 2009 nummer 7).

De hoofdredactie schuift de schuld van de datalek in deze brief niet alleen af op hackers, maar ook op Tweakers en Geenstijl, in plaats van er zelf verantwoordelijkheid voor te nemen. Achteraf bleek bovendien dat het een leugen was dat hackers de oorzaak waren van de datalek. De persdienst bleek zelf verantwoordelijk. De schuld verschuiven kan misschien een effectieve responsstrategie zijn als je zelf daadwerkelijk onschuldig bent. Echter, als je schuldig bent, loop je met deze responsstrategie het risico op een dubbelere crisis. Bij zo'n crisis is kun je de transgressor niet alleen de crisis zelf te verwijten, maar ook het feit dat hij er bewust over heeft gelogen.

Een tweede voorbeeld uit het corpus waarin de schuld werd verschoven is dat van Vitesse in 2014. Vitesse besloot dat jaar voor een trainingskamp af te reizen naar Abu Dhabi zonder de Israëlische speler Mori. De reden hiervoor was dat Abu Dhabi de staat Israël niet erkent. Zacht uitgedrukt een enorme blunder. In een persbericht schuift Vitesse later de schuld van het thuislaten van de verdediger af op de ingewikkelde inreisprocedures van het land:

“De beslissing om naar Abu Dhabi af te reizen zonder Mori is begrijpelijk, maar ongelukkig. Vitesse betreurt de commotie die is ontstaan ten zeerste en biedt aan alle mensen die zich, op welke wijze dan ook, door de uitsluiting van Mori getroffen voelen, haar excuses aan. Achteraf zijn er door diverse instanties mogelijkheden aangegeven om het afreizen van Mori naar de Emiraten alsnog mogelijk te maken. De complexiteit rond het organiseren van reizen naar landen met specifieke 'inreisprocedures' heeft er voor gezorgd dat onder tijdsdruk niet alle mogelijkheden zijn benut. Vitesse gaat, met behulp van de KNVB en het ministerie voor Buitenlandse Zaken, de interne procedures inzake buitenlandse reizen opnieuw opzetten om de herhaling in de toekomst te voorkomen.” (Persbericht website, 2014 nummer 4).

Een derde voorbeeld waar de schuld wordt verschoven is dat van hoofdadvocaat-generaal Charles van der Voort van justitie in 2010. Hij reageert op de vrijlating van Ina Post. Post zat jarenlang onterecht vast wegens doodslag. In zijn reactie tijdens een uitzending van Pauw & Witteman schuift hij de schuld van de politie en officieren van justitie af op een systeemfout. Van der Voort reageerde als volgt op de vrijlating:

“Het gerechtshof heeft het bewijs woensdag anders gewogen dan wij. Dus is ze vrijgesproken. Het is spijtig dat mevrouw Post vier jaar onterecht achter de tralies heeft gezeten maar dat komt niet door fouten van individuele politiemensen en officieren van justitie. Dit is geen dwaling, het is een systeemfout.” (Talkshow Pauw & Witteman, 2010 nummer 8).

### Non-apologies

In 85 (59,9%) van de 142 gevallen was er sprake van een non-apology. Ik schreef onder de kop ‘Excuses voor gevolgen’ al dat ik excuses voor ‘de ontstane ophef’, ‘als de daad mensen heeft gekwetst’, ‘als mensen zich beledigd hebben gevoeld’ of ‘er aanstoot aan hebben gegeven’ codeer als ‘non-apologies’ in deze analyse. Een voorbeeld van zo’n non-apology uit het corpus is er een van Demissionair minister Jeroen Dijsselbloem die ik eerder noemde. Dijsselbloem kwam in 2017 in opspraak nadat hij in een interview suggereerde dat een aantal Zuid-Europese staten hun leningen verbrasten aan ‘drank en vrouwen’. Als reactie maakt hij een non-apology:

“De zin over drank en vrouwen betref mijzelf. Ik zei: ‘Ik kan niet verwachten dat als ik mijn geld verkeerd uitgeef, dat ik daarna financiële steun kan vragen. Dat ziet niet op een land of een groep landen, dat ziet ook niet perse op de steunprogramma’s van de afgelopen jaren, maar juist vooruitkijkend weet ik hoe belangrijk het is dat als we bijvoorbeeld dat als we het groei en stabiliteitspact niet zouden respecteren met zijn allen, en daar binnen blijven, dat er echt veel spanning zou komen binnen de unie. Maar ik betreur zeer dat men aanstoot heeft genomen aan mijn opmerking. Mijn opmerking is streng. Hij komt uit een strenge Nederlandse Calvinistische cultuur. En met enige Nederlandse directheid.” (Mondeling nieuwsinterview, 2017 nummer 8).

Dit is een non-apology, omdat Dijsselbloem geen berouw toont voor het maken van de opmerking zelf. Op tactische wijze weet hij daar omheen te draaien door wel iets te zeggen dat lijkt op excuses, terwijl het dat in werkelijkheid niet is. Het gevolg hiervan is dat Dijsselbloem de aard van de transgressie vervaagt. Excuses voor de gevolgen is de meest voorkomende soort non-apologies in het corpus.

Ook Facebook reageert met een non-apology wanneer de organisatie ter verantwoording wordt geroepen in 2016. De organisatie bleek namelijk een advertentie van de Nederlandse Brandwonden Stichting hebben verwijderd, omdat ze de door brandwonden toegetakelde mevrouw die erop te zien was als ‘ongepaste inhoud’ beschouwen. In een persbericht reageert Facebook als volgt:

“Het is erg spijtig dat het zo is gegaan, maar waar mensen werken, worden ook fouten gemaakt. Natuurlijk maken we ook gebruik van algoritmes, maar er komt vooral mensenwerk aan te pas. Soms verwijderen zij een advertentie en dat gebeurt ook weleens onterecht.” (Persbericht, 2016 nummer 9).

Door de transgressie met een smoes goed te praten, tracht Facebook verantwoordelijkheid te ontlopen, terwijl verantwoordelijkheid nemen juist een cruciaal onderdeel is van goede excuses. Daarnaast bagatelliseert de organisatie de transgressie enorm. Ook past Facebook de verminderstrategie ‘differentiatie’ van de IRT (Benoit, 1997) toe. Door de zeggen dat het onterecht verwijderen van de advertentie een menselijke fout is, tracht Facebook de transgressie minder aanstootgevend te doen lijken.

Er komt ook een aantal voorwaardelijke verontschuldigen voor in het corpus zoals gedefinieerd door Eisinger (2011). Hierbij twee voorbeelden. Het eerste voorbeeld betreft de non-apology van premier Jan Peter Balkenende voor een opmerking die hij tijdens een lijsttrekkersdebat maakte naar interviewster Mariëlle Tweebeeke. Hij reageerde met “U kijkt zo lief” in een poging vragen van Tweebeeke waar hij niet op wilde antwoorden te omzeilen. Hij verontschuldigt zich in een interview met dagblad Tubantia, maar maakt zijn excuses wel voorwaardelijk:

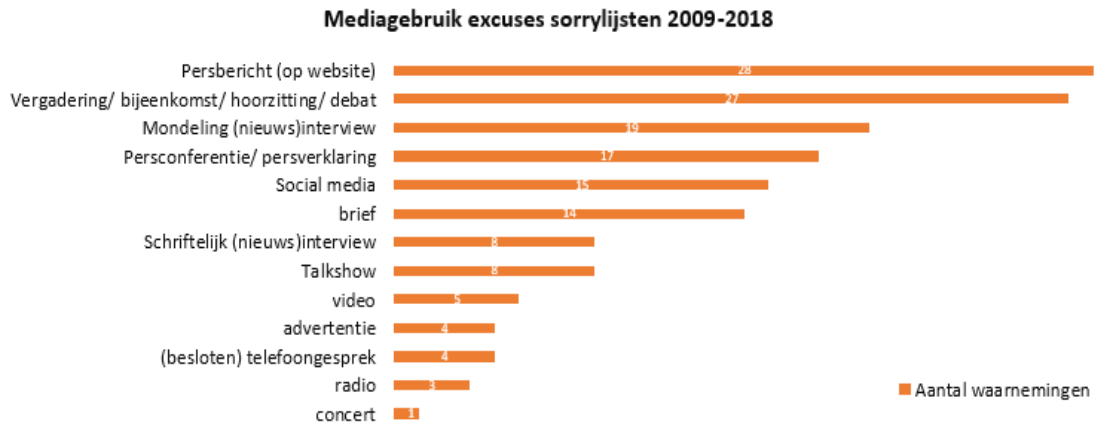
“Als mevrouw Tweebeeke zich onheus bejegend voelt, heb ik er geen enkele moeite mee om excuses aan te bieden.” (Mondeling nieuwsinterview, 2010 nummer 13).

Ook de Maastrichtse burgemeester Gerd Leers maakt zijn excuses voor misbruik van zijn ambt om een vakantiehuis in Bulgarije te bouwen voorwaardelijk. Dit doet hij tijdens een gemeentevergadering, waarin hij tevens aankondigt dat hij opstapt:

“Ik moet verantwoordelijkheid nemen. Het gaat niet om Leers, het gaat om de stad. Het zou me spijten als politiek Maastricht zou splijten op de persoon van de burgemeester. Dat zou een prijs zijn die heel Bulgarije niet waard is. Achteraf waren sommige beslissingen inderdaad onverstandig en onhandig. Geef me de kans om de imagoschade die zeker is geleden weer te herstellen.” (Gemeentevergadering, 2010 nummer 7).

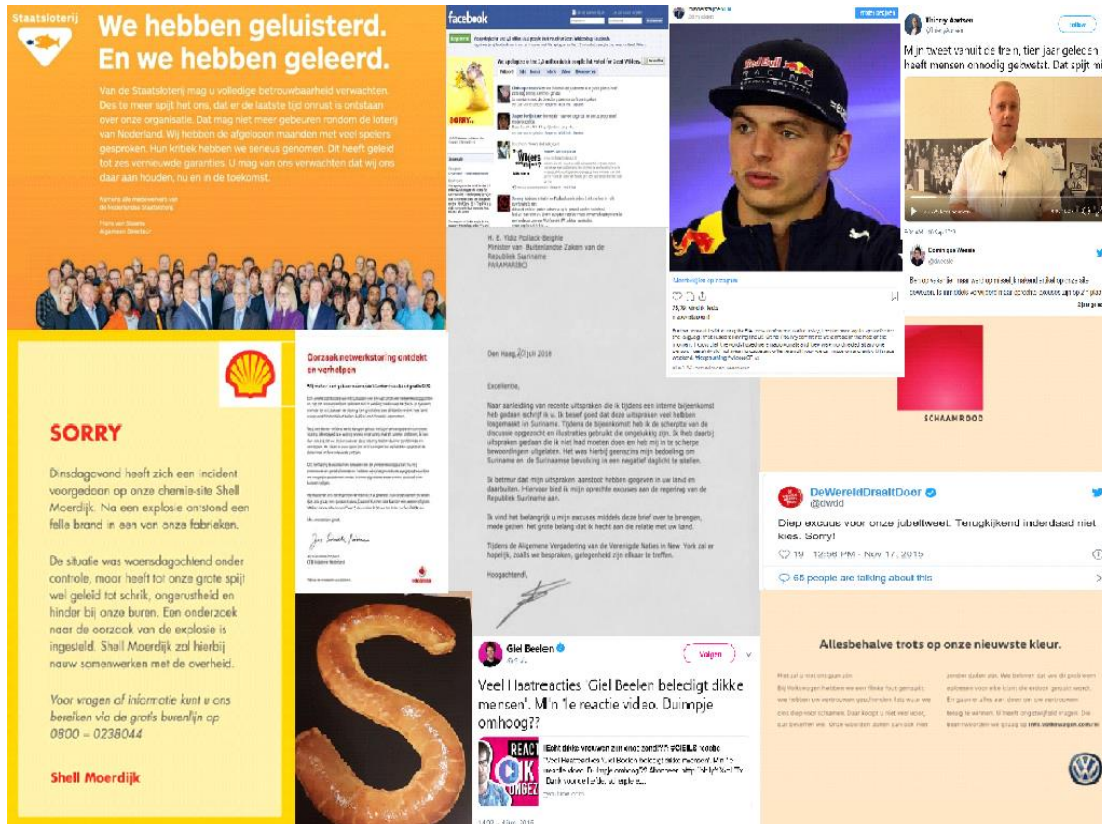
## **Mediagebruik**

Ik heb het mediagebruik in mijn corpus op twee manieren verdeeld en geanalyseerd. Allereerst op of de excuses schriftelijk of mondeling zijn. De meerderheid van de excuses, namelijk 84 (57,1%) is mondeling. 63 (42,9%) van de excuses zijn schriftelijk afgelegd. Ten tweede heb ik het corpus verdeeld op welke mediakanalen de zenders gebruikten. Dit mediagebruik bleek erg variërend. Ik onderscheid in totaal 13 verschillende media. In grafiek 1 vindt u een overzicht van deze media en hoe vaak ze voorkomen. Ik zal een aantal media met voorbeelden uit het corpus uitlichten.

Grafiek 1. *Mediagebruik excuses sorrylijsten 2009-2018*

Het populairste medium is het persbericht, dat meestal verscheen op de website van de organisatie in kwestie. Het tweede populairste medium omvat verschillende soorten media, namelijk: (besloten) vergaderingen, bijeenkomsten, hoorzittingen, debatten. Deze hebben allemaal met elkaar gemeen dat er mensen zijn verzameld voor de gelegenheid en dat de zender publiekelijk ter verantwoording is geroepen. Excuses via sociale media werden het vaakste aangeboden via Twitter. Excuusbrieven waren ongeveer even populair als sociale media. Bovendien bood een aantal organisaties haar excuses aan door middel van een advertentie. Dit is een originele manier van spijt betuigen die veel aandacht trekt, in tegenstelling tot meer besloten media om spijt te betuigen, zoals privé telefoongesprekken. Voordeel van telefoongesprekken is wel dat deze persoonlijker zijn dan een algemene advertentie. Zie afbeelding 3 voor een collage van een aantal van de (schriftelijke) excuses uit het corpus.

Afbeelding 3. *Overzicht met voorbeelden van mediagebruik voor excuses uit het corpus*



### Aantal woorden

De lengte van de excuses uit het corpus in woorden varieert van 9 tot 474 woorden. Het gemiddelde aantal woorden ligt op 87 (SD= 88.56). De kortste excuses zijn die van ANWB-hoofddirecteur Guido van Woerkom in 2010: Ik bied alle Marokkaanse Nederlanders mijn welgemeende excuses aan.” (Telefoongesprek, 2010 nummer 15). Een voorbeeld van middellange excuses zijn die NAM-directeur Gerald Schotman in 2015 voor gaswinning in Groningen. De gaswinning veroorzaakte namelijk aardbevingen. De excuses luiden als volgt:

“Het is een feit dat de gasproductie in Groningen aardbevingen veroorzaakt en dat de gevolgen van de aardbevingen diep ingrijpen in het leven van de bewoners van Groningen. Ik ben mij daar – ook door mijn ontmoetingen met bewoners – zeer van bewust. Ik betreur het ten eerste dat de aardbevingen voor zoveel mensen tot problemen leiden en ik wil daarvoor mijn excuses aanbieden. We hadden nieuwsgieriger kunnen zijn naar wat er precies gebeurt in en boven de bodem in Groningen. We hadden meer open kunnen staan voor geluiden van buiten. Dat dat niet is gebeurd, betreur ik. De aanbevelingen die gericht zijn aan NAM, op het gebied van onderzoek en communicatie onderschrijven wij en zullen wij samen met de daarbij betrokken partijen gaan uitvoeren. Zodra nieuwe inzichten beschikbaar komen, willen we met de bewoners in Groningen in gesprek gaan over wat de resultaten voor hen kunnen betekenen. NAM zal zich daarbij



extra inspannen om deze bevindingen in begrijpelijke taal te delen met een breed publiek. Ook zullen wij met minister Kamp bezien of de onderzoeken die reeds lopen voldoende zijn om de onzekerheden rond de aardbevingen zo snel mogelijk te beperken. Dan wordt ook duidelijk welke verdere maatregelen nodig zijn.” (Persbericht website, 2015 nummer 15).

In deze excuses past Schotman overigens verschillende responsstrategieën toe zoals gedefinieerd in de SCCT en IRT. Zo past hij de herstelstrategie ‘excuses aanbieden’ toe en kondigt hij aan maatregelen te gaan treffen. De langste excuses in het corpus zijn die van het UMC Utrecht voor een medische fout bij een kankerpatiënt. Doordat artsen de uitslag van een weefselbiopt misten, overleed de patiënt. In een persbericht op de website van het UMC Utrecht reageert het ziekenhuis uitgebreid op de fout:

“Ruim twee jaar geleden is ontdekt dat er op de afdeling gynaecologie van het UMC Utrecht een uitslag van een weefselbiopt is gemist. Het gevolg hiervan is dat de diagnose kanker later is gesteld met fatale gevolgen voor patiënt en haar naasten. De behandelende arts heeft de uitslag van het biopt niet gezien, en er geen rekening mee gehouden dat hij geen alert van het laboratorium zou krijgen. Het is voor alle betrokkenen ontzettend verdrietig en het UMC Utrecht leeft intens mee met mevrouw en haar dierbaren.

Prof. dr. Margriet Schneider (voorzitter raad van bestuur): “Het is verschrikkelijk wat mevrouw is overkomen. Het is onverdedigbaar dat alles zo lang heeft geduurd en dat mevrouw geen steun heeft ervaren vanuit het ziekenhuis. Onze eerste prioriteit is de zorg voor onze patiënten en hen te steunen, vooral als er onverhoopt iets mis gaat. Het relaas van mevrouw laat zien dat we daarin hebben gefaald. Dat moet echt anders. We nemen dit mee in het onderzoek dat recent is aangekondigd door het UMC Utrecht. Het is buitengewoon dapper van mevrouw dat ze zo openhartig over haar ervaringen spreekt. Ze kan ervan verzekerd zijn dat het UMC Utrecht de handschoen oppakt.”

Vanzelfsprekend heeft de verantwoordelijk specialist contact met patiënt gehouden om de gevolgen te bespreken en haar te begeleiden. Ondanks de inzet van de specialist en anderen uit het ziekenhuis moet worden geconstateerd dat de patiënt zich onvoldoende geïnformeerd en betrokken voelt. Dit spijt het UMC Utrecht oprecht. Daarin heeft het UMC Utrecht gefaald.

Het incident is twee jaar te laat gemeld bij de IGZ. Dat had niet mogen gebeuren. Dit aspect maakt onderdeel uit van het onderzoek dat de raad van bestuur van het UMC Utrecht twee weken geleden heeft aangekondigd.

De fout (het missen van het weefselbiopt) is in 2014 onderzocht: de verbeteringsuggesties die uit dit onderzoek kwamen zijn doorgevoerd in het werkproces:

- Zo zijn de processen en procedures rondom verontrustende uitslagen van diagnostische onderzoeken verder aangescherpt, zowel aan de kant van medewerkers als van systemen. Kort na dit incident is een volledig digitaal patiëntendossier in gebruik genomen.

- Het digitale systeem is uitgerust met automatisch alerts naar behandelaars bij nieuwe diagnostische uitslagen. Zo moet geborgd worden dat een diagnose nergens kan blijven hangen in de organisatie en dat deze goed wordt teruggekoppeld aan de patiënt.
- Vanaf februari dit jaar hebben patiënten van UMC Utrecht volledige inzage in hun medische dossier. Langs deze weg kunnen zij alle verslaglegging en uitslagen direct meekijken in hun eigen dossier.
- Om breed te leren van deze fout is dit incident en de verbeterpunten in een ziekenhuisbrede setting met medische professionals onderling gedeeld.

De financiële afhandeling met de verzekeraar heeft voor de patiënt te lang geduurd. Dat rekent UMC Utrecht zichzelf aan. Het ziekenhuis zal zijn uiterste best doen om de afhandeling van deze procedures in de toekomst sneller te laten verlopen." (persbericht website, 2015 nummer 17).

In haar reactie staat het ziekenhuis uitgebreid stil bij hoe het fout heeft kunnen gaan. De organisatie toont empathie door zich in haar reactie te verplaatsen in de patiënt en haar dierbaren. Bovendien kondigt het UMC een hele rits aan maatregelen aan. Oprechte excuses voor het incident blijven echter uit. De organisatie biedt wel een non-apology aan voor dat "de patiënt zich ondanks de inzet van de specialist onvoldoende geïnformeerd en betrokken heeft gevoeld."

## Vergelijking jaartallen en sectoren

### *Significante verschillen*

Om te onderzoeken of er ontwikkelingen zichtbaar zijn in excuses het afgelopen decennium, doe ik chikwadraattoetsen. Doordat we per jaar een relatief klein corpus hebben (variërend van 9 tot 21 excuses per jaar), is conclusies trekken over jaarlijkse trends lastig. Ik verdeel de sorrylijsten daarom in twee tijdsblokken: 2009-2013 (eerste helft decennium) en 2014-2018 (tweede helft decennium). Deze tijdsblokken vergelijk ik vervolgens met elkaar op alle variabelen zoals genoemd in het analysemodel (tabel 3).

De vergelijking levert een aantal significante resultaten op. Deze significante resultaten vindt u in tabel 4. Zo is bijvoorbeeld de mate waarin de transgressie in de excuses wordt toegelicht in de tweede helft van het decennium toegenomen ( $\chi^2(1) = 5.17, p = .02$ ). De transgressie werd namelijk tot 2014 in 39 (54,9%) gevallen toegelicht in de excuses. Na 2014 gebeurde dit 52 (73,2%) keer. Dit betekent dat publieke personen en organisaties significant vaker het idee hebben dat het nodig was om expliciet de oorzaak van hun excuses te noemen dan voorheen.

Bovendien waren de spijtbetuigingen na 2014 significant vaker uitgebreid met andere elementen voor oprechte excuses dan de excuses vóór 2014 ( $\chi^2(1) = 5.49, p = 0.02$ ). In de eerste helft van het decennium gebeurde dit namelijk 38 (54,3%) keer en in de tweede helft van het decennium 52 (73,2%) keer. Dit betekent dat publieke personen en organisaties,

buiten het vaker vernoemen van de oorzaak van hun excuses, überhaupt meer uitgebreide excuses aanboden dan voorheen. Een t-toets bevestigt deze bevinding dat excuses uitgebreider zijn geworden. De gemiddelde lengte in woorden van excuses is na 2014 namelijk significant hoger dan vóór 2014 ( $t(140) = -3.92, p < .001$ ). In de eerste helft van het decennium is de gemiddelde lengte van excuses 59 (SD= 49) woorden en in de tweede helft is de gemiddelde lengte 115 (SD= 109) woorden. Daarnaast blijkt uit de vergelijking een significant verschil in hoe vaak het element zelfvernedering voorkomt in de excuses ( $\chi^2(1) = 11.95, p = .001$ ). Zelfvernedering is meer dan verdubbeld van 17 (23,9%) keer vóór 2014 naar 37 (52,1%) keer na 2014.

Tabel 4. *Frequenties (en verwachte waarden) van kenmerken van publieke excuses vóór 2014 en na 2014 (N=142)*

	Excuses vóór 2014	Excuses na 2014	Excuses publieke sector	Excuses private sector
Toelichting transgressie	39 (45.5)*	52 (45.5)*	-	-
Excuses uitgebreid	38 (44.7)*	52 (45.3)*	-	-
Zelfvernedering	17 (27)**	37 (27)**	-	-
IRT verminderstrategie	18 (23.7)*	32 (26.3)*	-	-
Excuses aan groep(en)	15 (20.9)	27 (21.1)	-	-
Empathie	19 (24)	29 (24)	-	-
Maatregelen aankondigen	22 (27)	32 (27)	-	-
Excuses zonder duidelijk ontvanger	38 (32.8)	28 (33.2)	-	-
Verantwoordelijkheid nemen	-	-	39 (44.1)	48 (42.9)

\*=  $p < .05$ , \*\*=  $p < .001$

### *Tendensen*

Bovendien wijzen de chikwadraattoetsen op een aantal tendensen. Ook deze resultaten vindt u in tabel 4. Een voorbeeld daarvan is aan wie zenders excuses aanbieden ( $\chi^2(2) = 4.96, p = .08$ ). Excuses lijken steeds vaker te worden aangeboden aan groepen in de tweede helft van het decennium dan in de eerste helft van het decennium, namelijk 27 (36%) keer ten opzichte van 15 (20,3%) keer. Voorbeelden van zulke groepen uit de tweede helft van het decennium zijn: de regering van Suriname (excuses Stef Blok, brief, 2018 nummer 1), de luisteraars van OVT (OVT, persbericht website, 2018 nummer 9), de Joodse gemeenschap (Rode Kruis, persbericht website, 2017 nummer 7) en de Groningers (excuses Shell, hoorzitting, 2016 nummer 7). Daarnaast lijkt het aantal excuses dat geen

duidelijke ontvanger heeft af te nemen van 38 (51,4%) keer vóór 2014 naar 28 (37,3%) keer na 2014. Zenders richten hun excuses na 2014 dus vaker expliciet aan de beoogde ontvanger dan vóór 2014.

Ook lijkt er een tendens te zijn dat zenders steeds vaker empathie tonen in hun excuses. Vóór 2014 toonden zij namelijk in 19 (26,8%) gevallen empathie. Na 2014 deden zij dit 29 (40,8%) keer. Een voorbeeld van excuses van na 2014 is er een van het UMC dat al eerder genoemd is. In een persbericht reageert het UMC Utrecht op het overlijden van een patiënt als gevolg van een medische fout. In de reactie toont het ziekenhuis meermaals empathie voor de inmiddels overleden patiënt en haar nabestaande. Hieronder staan de empathie-elementen op een rijtje:

“Het is voor alle betrokkenen ontzettend verdrietig en het UMC Utrecht leeft intens mee met mevrouw en haar dierbaren. [...] Het is buitengewoon dapper van mevrouw dat ze zo openhartig over haar ervaringen spreekt. [...] Ondanks de inzet van de specialist en anderen uit het ziekenhuis moet worden geconstateerd dat de patiënt zich onvoldoende geïnformeerd en betrokken voelt.” (persbericht website, 2015 nummer 17).

Ook wijzen de toetsen op een tendens bij maatregelen aankondigen ( $\chi^2(1) = 2.99, p = .08$ ). Na 2014 gebeurde dit vaker, namelijk 32 (45,1%) keer, dan vóór 2014. Vóór 2014 kondigden zenders namelijk 22 (31%) keer maatregelen aan. Een voorbeeld waarin de zender maatregelen aankondigt, is er een uit 2018. ING-CEO Ralph Hamers licht in een interview met RTLZ toe welke maatregelen ING treft om witwaspraktijken in de toekomst te voorkomen. Naast een onderzoek investeert ING in de verbetering van de complianceomgeving en het aantrekken van de juiste mensen.

*“We hebben onderzoek gedaan. Er worden passende maatregelen genomen naar die personen die wij verantwoordelijk achten. De boete is een wisselwerking tussen het feit dat je niet helemaal kunt vaststellen wat de schade is en de boete die daarmee gepaard gaat. Wij zijn anderhalf jaar geleden al begonnen met herstelwerkzaamheden. Wij hebben zwaar geïnvesteerd in de verbetering van onze complianceomgeving en het aantrekken van de juiste mensen: we zijn van 150 mensen in die afdeling naar 450 gegaan, we werken samen met autoriteiten in werkgroepen om ervoor te zorgen dat het Nederlands financieel bestel niet slachtoffer kan worden van dit soort zaken, dus er zijn veel heel maatregelen al genomen en die blijven we ook nemen naar de toekomst en dat is heel belangrijk. Ik kan garanderen dat dit de absoluut hoogste prioriteit heeft om ervoor te zorgen dat ING in Nederland onze poortwachtersfunctie heel goed invult.”* (Interview RTLZ, 2018 nummer 2).

Wat betreft de IRT gebruikten zenders na 2014 significant vaker responsstrategieën om de ernst van een transgressie te verminderen dan vóór 2014 ( $\chi^2(1) = 3.86, p = .05$ ). Vóór 2014 gebruikten zenders namelijk 18 (16,8%) keer verminderstrategieën. Na 2014 gebruikten zij deze 32 (24,8%) keer. Een voorbeeld is er een uit 2018 van sportjournalist Johan Derksen. Hij reageert tijdens een uitzending van Veronica Inside op deze opmerking die hij eerder

maakte: “We moeten nou eens ophouden dat het zo verschrikkelijk moeilijk is om uit de kast te komen. Als je een beetje karakter hebt, dan kom je daar gewoon voor uit.” Tijdens de uitzending probeert hij de ernst van zijn opmerking te bagatelliseren door te zeggen dat deze niet kwaadaardig was bedoeld: “Ik neem direct aan dat de grappen die wij hier maken van een bedenkelijk niveau zijn. Wij zijn van de voetbalkantine humor, maar het is niet kwaadaardig bedoeld.” (Talkshow, 2018 nummer 3). Tegen mijn verwachtingen in werd er niet significant vaker verantwoordelijkheid genomen in excuses na 2014 ten opzichte van vóór 2014.

Naast eventuele verschillen over tijd, ben ik ook benieuwd of excuses verschillen tussen sectoren. Ik vergelijk daarom alle excuses uit de publieke sector met alle excuses uit de private sector uit het corpus met chikwadraattoetsen. Ik vind hiervoor geen enkel significant verschil tussen de twee sectoren. Wel vind ik een tendens bij verantwoordelijkheid nemen. Personen en organisaties uit de private sector lijken in hun reactie vaker expliciet verantwoordelijkheid te nemen voor een transgressie dan personen en organisaties uit de publieke sector ( $\chi^2(1) = 3.10, p = .08$ ). In de private sector werd er in totaal 48 (68,8%) keer verantwoordelijkheid genomen, terwijl dit in de publieke sector 39 (54,2%) keer werd gedaan.

## Conclusie

De corpusanalyse levert een aantal interessante bevindingen op. Allereerst kan ik nu de volgende vraag beantwoorden: Wat zijn prominente kenmerken van de excuses uit de sorrylijsten in de periode 2009 tot en met 2018? Uit de corpusanalyse blijkt dat in een ruime meerderheid van de gevallen spijt wordt betuigd (76,8%). Dit doet de transgressor meestal zelf (54,7%). Daarnaast bevatten de meeste publieke excuses een toelichting van de transgressie (64,1%). In de meeste gevallen neemt de zender ook verantwoordelijkheid (61,3%). Daarentegen wordt er in de ruime meerderheid van de gevallen geen compensatie aangeboden aan slachtoffers (85,9%). Dit is opvallend, omdat ‘compensatie bieden’ ook behoort tot de herstelresponsstrategieën. Bijna alle excuses uit het corpus zijn bovendien opzettelijke/vermijdbare crisis en behoeven dus eigenlijk een herstelstrategie. Het kan natuurlijk zo zijn dat de zender in zijn reactie wel al de herstelstrategie ‘excuses aanbieden’ heeft toegepast en dat hij daarom niet ook nog compensatie aanbiedt. Andere mogelijke verklaringen zijn dat de zender geen oprechte spijt heeft en daarom ook geen compensatie aanbiedt of dat het aantal slachtoffers te groot is om iedereen te compenseren. Nog een alternatieve verklaring is dat de zender geen compensatie wil bieden, omdat hij dan impliciet verantwoordelijkheid neemt voor een crisis met alle gevolgen van dien.

Wat mij verrast is het feit dat de meerderheid van de excuses non-apologies (59,4%) blijken te zijn. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de samenleving tegenwoordig steeds meer van organisaties en publieke personen verwacht dat ze zich verontschuldigen wanneer ze een transgressie begaan. Zeker met populariteit van sociale media en de verwachting van transparantie van tegenwoordig, kunnen organisaties en publieke personen hier soms niet

onder uit. Verontschuldigen is echter een 'dure' en risicovolle responsstrategie. Als je je verontschuldigt voor een transgressie, neem je er namelijk ook expliciet verantwoordelijkheid voor. Buiten financiële en juridische consequenties, kan dit gezichtsverlies tot gevolg hebben. Voor organisaties en publieke personen die dit willen voorkomen bieden non-apologies een uitweg. Door deze vorm van nepexcuses lijkt het namelijk alsof je spijt hebt, terwijl je dit niet letterlijk uitspreekt. Non-apologies kunnen daarom een aantrekkelijke responsstrategie zijn voor organisaties en publieke personen.

Een andere opvallende bevinding is het feit dat de zenders van publieke excuses in ongeveer even veel van de gevallen hun excuses aanbieden voor de gevolgen van crises als voor de oorzaken van crises. Excuses voor de oorzaak van een crisis kwamen überhaupt relatief weinig voor (34,5%). Deze bevinding verbaast mij, omdat goede excuses volgens de literatuur voor de oorzaak (transgressie) van een crisis moeten zijn. Een mogelijke verklaring voor dit lage percentage excuses voor de oorzaken, is dat vaak uit de context wel duidelijk blijkt waarvoor een zender zich verontschuldigt. Omdat ik in deze deelstudie alleen de excuses zelf analyseer, heb ik de context waarin ze worden gegeven buiten beschouwing gelaten.

Anderzijds kan de context niet in alle gevallen verklaren dat de zender niet expliciet noemt waarvoor de excuses zijn. Vooral niet in de excuses die schriftelijk zijn aangeboden, zoals excuusbrieven, advertenties, sociale media statements en persberichten op websites van organisaties zelf. Dit is namelijk vaak het enige medium dat de zenders gebruiken voor hun crisisreactie.

Dat excuses voor crisisgevolgen veel voorkomen in het corpus, vormt een goed aanknopingspunt voor deelstudie II. In deelstudie II onderzoek ik met een experiment de effecten van excuses voor de oorzaken versus excuses voor de gevolgen van crises.

Ook komt zelfvernedering relatief vaak (38%) voor in het corpus. In de resultaten zien we een ruime verdubbeling in het aantal keer dat excuses een element van zelfvernedering bevatten in de tweede helft van het decennium ten opzichte van de eerste helft van het decennium. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat belanghebbenden/ het publiek publieke figuren en organisaties niet meer zomaar geloven. Dankzij de enorme populariteit van sociale media, zijn publieke figuren en organisaties minder anoniem dan voorheen. Het wordt via de media makkelijker dan ooit voor belanghebbenden om alle details over een crisis te vinden. Het gevolg is dat de zenders er niet meer zo gemakkelijk met een eenvoudige spijtbetuiging vanaf komen, zeker niet bij een ernstige crisis. Jezelf vernederen in excuses, wat eventueel gezichtsverlies tot gevolg kan hebben, is een manier om te laten zien dat je je excuses meent en om je excuses kracht bij te zetten. Mensen weten namelijk van elkaar dat ze zichzelf niet graag vernederen.

Bovendien lijken de resultaten te duiden op verschillende ontwikkelingen van excuses over het afgelopen decennium. In bijna al deze verschillen komen de componenten van oprechte excuses vaker voor in de tweede helft van het decennium dan in de eerste helft.

Een logisch gevolg hiervan is dat excuses langer worden. Dit blijkt onder meer uit het resultaat dat excuses na 2014 vaker werden uitgebreid met elementen van oprechte excuses dan vóór 2014. Tevens blijkt dit uit de significante toename in de gemiddelde lengte van excuses in woorden. Daarnaast is de mate waarin de transgressie in de excuses wordt toegelicht na 2014 toegenomen. Dit betekent dat organisaties significant vaker het idee hebben dat het nodig is om expliciet te noemen wat de oorzaak van je excuses is dan voorheen. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat er tegenwoordig steeds meer fout gaat door nieuwe soorten crises en meer risico (Palenchar, 2010). Het onder de pet houden van zulke crises is met de media van tegenwoordig steeds laster en soms zelfs niet langer mogelijk.

Daarnaast vervagen instituties. Dit heeft tot gevolg dat organisaties en publieke figuren meer hun best moeten doen om geloofwaardig te zijn met hun excuses. Ze worden niet langer op hun woord geloofd. Ze breiden hun excuses waarschijnlijk steeds meer uit, omdat ze denken dat ze daarvan ook geloofwaardiger worden. Wat volgens Janssen en Gerards (2016) in feite ook zo is. Lazare benadrukt in zijn boek hoe belangrijk excuses aanbieden is in een situatie die dat behoeft. En ook hoe belangrijk het is om rekening te houden met en te vernoemen dat je stilstaat bij wat de negatieve gevolgen van jouw transgressie zijn voor de gedupeerde(n). De tendens lijkt dan ook te zijn dat zenders steeds vaker empathie tonen in hun excuses. Vóór 2014 toonden zenders in 19 gevallen empathie. Na 2014 deden zij dit 29 keer. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat zenders zich steeds vaak verontschuldigen voor de gevolgen van een crisis. De gevolgen zijn meestal voor de slachtoffers. Excuses voor de gevolgen duiden dus op een ontwikkeling van vaker empathie tonen. Een andere mogelijke verklaring is dat het publiek van organisaties verwacht dat zij zich inleven in slachtoffers. Organisaties kunnen met excuses voor de gevolgen aan slachtoffers laten zien dat ze met hen meeleven en hun excuses menen.

Opvallend is dat ik tegen mijn verwachting in geen enkel significant verschil vind tussen excuses in de publieke sector en excuses in de private sector. Wel zie ik een tendens bij verantwoordelijkheid nemen. Personen en organisaties uit de private sector lijken in hun reactie vaker expliciet verantwoordelijkheid te nemen voor een transgressie dan personen en organisaties uit de publieke sector. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat het publiek vaker van organisaties die winst maken verwacht dat ze verantwoordelijkheid nemen dan van organisaties die dat niet doen. Een andere verklaring kan zijn dat crises in de private sector doorgaans van een ernstigere aard zijn dan crises in de publieke sector. Ondanks de langere excuses na 2014 werd er tegen mijn verwachtingen in significant vaker verantwoordelijkheid genomen in de excuses vóór 2014.

## Hoofdstuk 4: Deelstudie II - Experiment

### Inleiding

In Deelstudie I hebben we alleen nog maar gekeken naar de excuses zelf en ontwikkelingen daarvan over het afgelopen decennium. In Deelstudie II onderzoek ik daarom hoe publieke excuses ontvangen en gewaardeerd worden door het algemeen publiek. Dit doe ik met een experiment. Ik wil zo testen of de Nederlandse bevolking publieke excuses beter beoordeelt wanneer deze worden aangeboden voor de oorzaak van de crisis, voor de gevolgen van de crisis of voor de oorzaak en gevolgen van een crisis. Volgens de literatuur zijn excuses namelijk effectief als ze voor de oorzaak van een crisis worden aangeboden; dat wil zeggen voor de overtreding die de crisis heeft veroorzaakt. Gebaseerd op de corpusanalyse van Deelstudie I, zien we in de praktijk echter dat publieke figuren juist vaker excuses aanbieden voor de gevolgen van een crisis. Dit wil ik met dit experiment nader wil onderzoeken.

Bovendien ben ik benieuwd of de beoordeling afhankelijk is van het type crisis. Deelstudie II vormt daarmee een interessante aanvulling op Deelstudie I. Ik wil onafhankelijke mensen laten beoordelen wat zij goede excuses vinden en wat zij minder goede excuses vinden. Hierop zal ik mijn advies aan de Reputatiegroep baseren. Ook krijg ik zo inzicht in of de oordelen van deze onafhankelijke respondenten corresponderen met wat we op basis van de literatuur zouden verwachten. Ik ben bijvoorbeeld benieuwd of ik steun vind voor de verbanden zoals de SCCT (Coombs, 2007) ze voorspelt.

### Hypotheses

Alvorens te toetsen wat de effecten van ‘crisistype’ en ‘excusestypen’ zijn op de ‘oprechtheid’, ‘geloofwaardigheid’, ‘ernst en verantwoordelijkheid’, ‘woede’, ‘empathie’, ‘reputatie’ en ‘reputatieverschil’ van organisaties, formuleer ik een aantal hypotheses. Ik doe dit op basis van de literatuur die ik behandel in hoofdstuk 2. Ik ga ook gedeeltelijk exploratief te werk, omdat ik op basis van de literatuur nog geen voorspelling kan doen voor alle verbanden.

*Hypothese 1:* Integriteitscrises leiden tot een lagere beoordeling van oprechtheid, geloofwaardigheid van excuses, empathie en reputatie en scores hoger op woede, ernst en verantwoordelijkheid dan competentiecrises.

*Hypothese 2:* Excuses voor de gevolgen of oorzaken *en* gevolgen van een crisis leiden tot een hogere beoordeling van empathie en reputatie en tot minder woede dan excuses voor alleen de oorzaken.



## Methode

### *Ontwerp en stimuli*

Ik zette een experiment op om te onderzoeken wat de Nederlandse bevolking beschouwt als effectieve publieke excuses. Dit experiment heeft een 2 (crisistype) x 3 (inhoud excuses) tussenproefpersoon-design. Dit leidt tot zes verschillende condities. Iedere respondent krijgt één casus met publieke excuses te lezen en moeten daarover vervolgens een aantal stellingen beoordelen. De respondenten werden willekeurig over de zes condities verdeeld. De casussen en excuses gaan allemaal over een goede doelen organisatie, het Rode Kruis, die verkeerde antibiotica heeft geleverd tijdens een noodhulpmissie in Syrië. Dit had een aantal doden tot gevolg.

Er zijn verschillende condities: in het ene geval betreft het een competentiecrisis (verginging in naam producent) en in het andere geval een integriteitscrisis (deze medicijnen waren onveiliger, maar wel goedkoper). Vervolgens zijn er condities die verschillen in waarvoor de directeur van het Rode Kruis haar excuses aanbiedt: een integriteitscrisis met excuses voor oorzaak, een integriteitscrisis met excuses voor gevolg, een integriteitscrisis met excuses voor oorzaak en gevolg, een competentiecrisis met excuses voor oorzaak, een competentiecrisis met excuses voor gevolg en een competentiecrisis met excuses voor oorzaak en gevolg. Ik verwijs u naar tabel 6 voor de uitwerkingen van de condities. Bij excuses voor de gevolgen toont de organisatie empathie voor de slachtoffers en bij de andere condities niet. De excuses in de zes condities variëren van 55 tot 78 woorden. De twee casus, zie tabel 5, tellen 72 (integriteitscrisis) en 67 woorden (competentiecrisis).

Tabel 5. *Casussen experiment*

Casus integriteitscrisis
Het Rode Kruis heeft afgelopen maand tijdens een noodhulpmissie in Syrië onveilige antibiotica geleverd. Tientallen mensen zijn door deze antibiotica ziek(er) geworden en 8 mensen zijn overleden. Nu is aan het licht gekomen dat het Rode Kruis bewust een ander antibioticum heeft ingekocht, omdat dit middel een stuk goedkoper is dan het beter geteste antibioticum dat ze normaal gesproken voorschrijven. De directeur van het Rode Kruis biedt hiervoor haar excuses aan.
Casus competentiecrisis
Het Rode Kruis heeft afgelopen maand tijdens een noodhulpmissie in Syrië onveilige antibiotica geleverd. Tientallen mensen zijn door deze antibiotica ziek(er) geworden en 8 mensen zijn overleden. Nu is aan het licht gekomen dat het Rode Kruis zich heeft vergist in de naam van de medicijnproducent en daardoor de verkeerde antibiotica heeft besteld en voorgeschreven. De directeur van het Rode Kruis biedt hiervoor haar excuses aan.

Ik kies voor fictieve excuses in plaats van waargebeurde excuses uit het bestaande sorrylijst-corporus, omdat de manipulaties beter te controleren zijn. Bovendien verklein je met fictieve casussen het risico dat respondenten hun oordeel over de excuses al dan niet

bewust laten beïnvloeden door hun eerdere ervaringen met de persoon of organisatie tijdens die crisis. Met andere woorden, ik voorkom zo dat de ‘crisisgeschiedenis’ en ‘eerdere relationele reputatie’ uit de SCCT de beoordelingen over de reputatie van respondenten beïnvloeden.

Het experiment heeft in totaal dus zes verschillende condities. De opbouw van de condities is vrijwel gelijk. Alle excusescondities beginnen met een korte beschrijving van de transgressie, waarvoor de directeur namens het Rode Kruis verantwoordelijkheid neemt. Vervolgens biedt de directeur in alle condities excuses aan. De ene keer is dat alleen voor de oorzaak van de crisis, oftewel de aanschaf van andere antibiotica vanwege de prijs (integriteitscrisis) of de aanschaf van andere antibiotica vanwege een vergissing in de naam van de producent (competentiecrisis). De andere keer verontschuldigt zij zich voor de gevolgen van de crisis (het leed voor slachtoffers en nabestaanden). De twee condities met zowel excuses voor de oorzaken als voor de gevolgen bestaan uit een combinatie van de bovengenoemde excuses voor de oorzaken en de excuses voor de gevolgen. In de twee condities met excuses voor gevolgen en de twee condities met excuses voor de oorzaken én de gevolgen toont de organisatie ook empathie voor de nabestaanden en slachtoffers. Ik verwijs u naar tabel 6 voor de uitwerkingen van alle condities zoals gebruikt in het experiment.

Tabel 6. *Zes condities experiment*

<b>Integriteitscrisis, excuses oorzaak</b>
"Wij zijn nalatig geweest bij de aanschaf van medicijnen voor Syrië. We hadden deze keer gekozen voor een ander antibioticum, omdat deze een stuk goedkoper was. Dit hadden wij nooit mogen doen. Wij bieden de mensen in Syrië en onze donateurs onze oprechte excuses aan voor het feit dat we voor goedkopere medicijnen hebben gekozen. De prijs mag geen rol spelen bij de aanschaf van medicijnen. Dat spijt ons oprecht."
<b>Integriteitscrisis, excuses gevolg</b>
"Wij zijn nalatig geweest bij de aanschaf van medicijnen voor Syrië. We hadden deze keer gekozen voor een ander antibioticum, omdat deze een stuk goedkoper was. Wij bieden de mensen in Syrië en onze donateurs onze oprechte excuses aan voor het leed dat we hiermee hebben veroorzaakt voor slachtoffers en nabestaanden. Dat spijt ons oprecht."
<b>Integriteitscrisis, excuses oorzaak en gevolg</b>
"Wij zijn nalatig geweest bij de aanschaf van medicijnen voor Syrië. We hadden deze keer gekozen voor een ander antibioticum, omdat deze een stuk goedkoper was. Wij bieden de mensen in Syrië en onze donateurs onze oprechte excuses aan voor onze keuze voor de goedkopere medicijnen en voor het leed dat we hiermee hebben veroorzaakt voor slachtoffers en nabestaanden. Dat spijt ons oprecht."
<b>Competentiecrisis, excuses oorzaak</b>

"Wij zijn slordig geweest bij de aanschaf van medicijnen voor Syrië. We hebben ons vergist in de naam van de producent, waardoor we deze keer een ander antibioticum hebben besteld. Dit hadden wij nooit mogen doen. Wij bieden de mensen in Syrië en onze donateurs onze oprechte excuses aan voor deze vergissing. We realiseren ons dat het onze verantwoordelijkheid is om zorgvuldig te zijn in dit soort zaken. Het spijt ons oprecht dat we dit hebben laten gebeuren."
<b>Competentiecrisis, excuses gevolg</b>
"Wij zijn slordig geweest bij de aanschaf van medicijnen voor Syrië. We hebben ons vergist in de naam van de producent, waardoor we deze keer een ander antibioticum hebben besteld. Wij bieden de mensen in Syrië en onze donateurs onze oprechte excuses aan voor het leed dat we hiermee hebben veroorzaakt voor slachtoffers en nabestaanden. Dat spijt ons oprecht."
<b>Competentiecrisis, excuses oorzaak en gevolg</b>
"Wij zijn slordig geweest bij de aanschaf van medicijnen voor Syrië. We hebben ons vergist in de naam van de producent, waardoor we deze keer een ander antibioticum hebben besteld. Wij bieden de mensen in Syrië en onze donateurs onze oprechte excuses aan voor deze vergissing en voor het leed dat we hiermee hebben veroorzaakt voor slachtoffers en nabestaanden. Dat spijt ons oprecht."

### ***Respondenten***

Ik heb respondenten vergaard met behulp van Prolific, een online onderzoekspanel dat tegen betaling respondenten werft voor kwantitatieve onderzoeken. Ik gaf hen de opdracht om het 'algemene Nederlandse publiek' in de leeftijdscategorie 20-60 als doelgroep te nemen. Hierdoor ben ik er zeker van dat de respondenten niet te jong of te oud zijn om het nieuws (online) te volgen. Bovendien heb ik samen met mijn scriptiebegeleider Daniël Janssen participanten verzameld uit onze eigen netwerken. Prolific vergaarde in totaal 156 participanten voor mijn onderzoek. Daniël en ik verzamelden gezamenlijk in totaal 82 respondenten. Alle participanten werden verzameld in de periode van 6 tot en met 9 januari 2020.

De participanten zijn qua geslacht evenredig verdeeld over de zes condities ( $\chi^2(5) = 9.04$ ,  $p = .11$ ). 132 (55%) van de respondenten zijn vrouwen en 106 (45%) zijn mannen. 12 (5%) van de respondenten hebben het voortgezet onderwijs als hoogst genoten opleidingsniveau. 14 (6%) heeft MBO als hoogste opleidingsniveau, 71 (30%) HBO, 51 (21%) WO en 86 (36%) een master. Tot slot gaven 4 (2%) participanten aan dat hun hoogst genoten opleidingsniveau niet bij de antwoordopties staat. De respondenten zijn ook qua opleidingsniveau gelijk verdeeld over de zes condities ( $\chi^2(25) = 25.96$ ,  $p = .41$ ).

### ***Instrumentatie***

Voor dit experiment gebruik ik een vragenlijst waarmee ik acht verschillende afhankelijke variabelen bevaag. Het gaat om de afhankelijke variabelen 'oprechtheid', 'geloofwaardigheid', 'ernst en verantwoordelijkheid', 'woede', 'empathie', 'reputatie' en

‘reputatieverschil’. De vragenlijst is gedeeltelijk gebaseerd op een vragenlijst ontwikkeld door Janssen en Gerards (2016).

De onderzoekers bevragen met hun vragenlijst de volgende variabelen uit de SCCT: ‘reputatie’, ‘crisisverantwoordelijkheid’, ‘woede’ en ‘gedragsintentie’. Uit het onderzoek van Janssen en Gerards (2016) blijkt dat al deze constructen een hoge betrouwbaarheid hebben. Omdat ik in dit experiment niet benieuwd ben naar de ‘gedragsintentie’ van participanten, laat ik deze variabele weg uit de vragenlijst. Ik voeg zelf wel nog vragen toe over ‘oprechtheid’, ‘geloofwaardigheid’ en ‘empathie’. De volledige vragenlijst vindt u in bijlage II.

De vragenlijst heeft in totaal 17 stellingen/vragen. De meerderheid daarvan heeft een 7-punts Likertschaal. Dit zijn de stellingen over oprechtheid, geloofwaardigheid, ernst en verantwoordelijkheid, woede en empathie. Een voorbeeld is stelling 4 over de geloofwaardigheid van de excuses: ‘De excuses van de directeur van het Rode Kruis zijn geloofwaardig.’ De twee vragen over oprechtheid correleren sterk met elkaar ( $r(1) = .65$ ,  $p < .001$ ). Hetzelfde geldt voor de twee vragen over geloofwaardigheid ( $r(1) = .46$ ,  $p < .001$ ). De vragen die ‘empathie’ meten ontleen ik aan Aggarwal, Castleberry, Ridnour en Shepherd (2005). De schaal heeft een hoge betrouwbaarheid ( $\alpha = .88$ ). Omdat ik me wegens de omvang van deze deelstudie moet beperken, kies ik bij de afhankelijke variabelen ‘ernst en verantwoordelijkheid’ en ‘woede’ voor gevalideerde mono-operationaliseringen. Ook deze vragen hebben 7-punts Likertschalen.

Daarna volgen zes vragen/stellingen over de reputatie van het Rode Kruis. De eerste vraag hiervan vraagt naar de houding van de respondent tegenover het Rode Kruis vóór het lezen van de casus en het excuses. De tweede vraag bevraagt hoe de respondent tegenover het Rode Kruis staat na het lezen van de casus en excuses. Op basis van de antwoorden op deze twee vragen creëer ik vervolgens een nieuwe variabele: ‘reputatieverschil’. Deze variabele bereken ik door de beoordeling op de tweede vraag minus de beoordeling op de eerste vraag.

Hierna volgen in de vragenlijst nog vier stellingen over reputatie met semantische schalen. Een voorbeeld hiervan is stelling 13: ‘Het Rode Kruis lijkt me... deskundig/ondeskundig’. Ook dit construct is voldoende betrouwbaar ( $\alpha = .81$ ). De vragenlijst sluit af met twee vragen over het geslacht van de respondent en het hoogst genoten opleidingsniveau.

Ik voerde de vragenlijst in in Qualtrics. Dit programma maakt de online verspreiding van vragenlijsten gemakkelijk. Ik heb Qualtrics zo geprogrammeerd dat het programma participanten willekeurig verdeelt over de zes versies.

### ***Procedure***

Zoals ik eerder aangaf, vergaarde ik voornamelijk respondenten via Prolific. Zij hebben tegen betaling de link naar mijn onderzoek online gezet voor respondenten die behoren

tot mijn gekozen doelgroep. Hiervoor zette ik een link in de Qualtrics vragenlijst. Respondenten kregen vervolgens via Prolific de link naar mijn Qualtrics-vragenlijst. De respons stroomde binnen in de periode van 6 tot en met 9 januari. Wanneer respondenten op de link klikten, lazen zij eerst een korte introductie. In deze introductie werden ze bedankt voor hun deelname en stond een korte uitleg van het onderzoek. Bovendien werd de anonimiteit van de antwoorden benadrukt in de introductie. Onderaan de introductie dienden participanten hun 'Prolific ID' (een door Prolific verschaft combinatie van 24 karakters) in te vullen, zodat de data later gemakkelijk gekoppeld kon worden aan de respondenten.

Vervolgens werden de participanten willekeurig verdeeld over de zes verschillende condities. In alle condities lezen ze eerst een korte casusbeschrijving over een crisis bij het Rode Kruis. Vervolgens lezen ze de fictieve reactie van de directeur van het Rode Kruis. De directeur biedt in deze uitleg haar excuses aan. In twee condities biedt ze excuses aan voor de oorzaken van de crisis, in twee condities biedt ze excuses aan voor de gevolgen van de crisis en in twee condities biedt ze excuses aan voor de oorzaken en de gevolgen van de crisis. In de vier condities waar excuses voor de gevolgen worden gemaakt, toont de directeur tevens empathie voor de slachtoffers en nabestaanden. Na het lezen van de casus en excuses beantwoorden participanten 15 vragen over de excuses en de reputatie van het Rode Kruis. Vervolgens werd hen gevraagd naar hun geslacht en hoogst genoten opleidingsniveau. Tot slot volgde er een kort dankwoord. Hierin werden participanten nogmaals bedankt en benadrukte ik dat de crisis bedacht is voor het doel van dit onderzoek. Ook gaf ik mijn contactgegevens door voor eventuele vragen. Het onderzoek nam maximaal vijf minuten in beslag.

## **Resultaten**

### ***Multivariate analyse***

Ik voerde een multivariate analyse uit om te onderzoeken wat de effecten van de onafhankelijke variabelen 'crisistype' en 'excusestype' zijn op de afhankelijke variabelen. De afhankelijke variabelen zijn 'oprechtheid', 'geloofwaardigheid', 'ernst en verantwoordelijkheid', 'woede', 'empathie', 'reputatie' en 'reputatieverschil'. De gemiddelden en standaarddeviaties vindt u in tabel 7 en 8.

Tabel 7. Gemiddelden (en standaarddeviaties) voor hoofdeffecten van excusestype en crisistype op oprechtheid, geloofwaardigheid, ernst en verantwoordelijkheid, woede, empathie, reputatie en reputatieverschil (N=238)

	Crisistype		Excuses		
	Integriteits-crisis	Competentie-crisis	Excuses oorzaken	Excuses gevolgen	Excuses oorzaken en gevolgen
Oprechtheid	4.64 (0.13)	4.81 (0.13)	4.76 (0.16)	4.53 (0.16)	4.87 (0.16)
Geloofwaardigheid	3.50 (0.12)	3.52 (0.12)	3.69 (0.15)	3.39 (0.15)	3.45 (0.14)
Ernst en verantwoordelijkheid	5.14 (0.14)*	4.69 (0.15)*	5.01 (0.18)	4.80 (0.18)	4.94 (0.17)
Woede	4.45 (0.14)	4.83 (0.14)	4.62 (0.17)	4.61 (0.17)	4.70 (0.17)
Empathie	2.97 (0.12)	2.80 (0.12)	2.87 (0.15)	3.00 (0.15)	2.78 (0.15)
Reputatie	3.78 (0.11)	3.55 (0.11)	3.61 (0.14)	3.90 (0.13)	3.49 (0.13)
Reputatieverschil	1.20 (0.12)	1.07 (0.12)	1.24 (0.15)	1.17 (0.15)	1.00 (0.14)

\*= p < .05, \*\*= p < .001

Tabel 8. Gemiddelden (en standaarddeviaties) voor interactie-effecten van excusestype en crisistype op oprechtheid, geloofwaardigheid, ernst en verantwoordelijkheid, woede, empathie, reputatie en reputatieverschil (N=238)

	Integriteitscrisis		Competentiecrisis			
	Excuses oorzaken	Excuses gevolgen	Excuses oorzaken en gevolgen	Excuses oorzaken	Excuses gevolgen	Excuses oorzaken en gevolgen
Oprechtheid	4.64 (1.33)	4.50 (1.74)	4.77 (1.27)	4.88 (1.27)	4.57 (1.61)	4.98 (1.15)
Geloofwaardigheid	3.73 (1.40)	3.44 (1.31)	3.34 (1.21)	3.65 (1.28)	3.34 (1.18)	3.55 (1.26)
Ernst en verantwoordelijkheid	5.35 (1.37)	4.78 (1.79)	5.29 (1.47)	4.67 (1.53)	4.82 (1.71)	4.59 (1.48)
Woede	4.35 (1.59)	4.52 (1.71)	4.49 (1.60)	4.89 (1.24)	4.68 (1.51)	4.90 (1.30)
Empathie	2.88 (1.23)	3.08 (1.44)	2.95 (1.35)	2.86 (1.27)	2.92 (1.44)	2.60 (1.23)
Reputatie	3.76 (1.06)	3.93 (1.07)	3.66 (1.16)	3.47 (1.17)	3.88 (1.35)	3.32 (1.24)
Reputatieverschil	1.40 (1.36)	1.15 (1.23)	1.05 (1.32)	1.08 (0.87)	1.18 (1.35)	0.95 (1.55)

\*=  $p < .05$ , \*\*=  $p < .001$

De multivariate analyse wijst een overall effect uit van crisistype (Pillai  $t = .08$ ,  $p = .008$ ,  $\eta^2 = .08$ ). Dit overall effect is het resultaat van een hoofdeffect van 'crisistype' op 'ernst en verantwoordelijkheid' ( $F(1, 230) = 4.88$ ,  $p = .028$ ,  $\eta^2 = .02$ ). Dit betekent dat respondenten integriteitscrises als ernstiger ervaren en organisaties een hogere verantwoordelijkheid toeschrijven in integriteitscrises ( $M = 5.14$ ,  $SD = 0.14$ ) dan in competentiecrises ( $M = 4.69$ ,  $SD = 0.15$ ). De crisis waarbij het Rode Kruis opzettelijk uit kostenoverwegingen inferieure antibiotica bestelde, leidt tot een hogere toegeschreven crisisverantwoordelijkheid dan de crisis waarbij er een slordige vergissing de oorzaak van de crisis was (namelijk een vergissing van het Rode Kruis in de naam van de producent van de antibiotica). Dit resultaat ondersteunt hypothese 1 gedeeltelijk.

Op basis van de multivariate analyse verwerp ik hypothese 2. Uit de analyse blijkt namelijk geen overall effect van excusestype (Pillai  $t = .08$ ,  $p = .150$ ). Hypothese 2 voorspelt dat organisaties die excuses aanbieden voor oorzaken én gevolgen of excuses aanbieden voor alleen gevolgen, hoger worden beoordeeld op empathie en reputatie en lager op woede dan organisaties die excuses maken voor de oorzaken van een crisis. Maar uit de analyse blijkt dus dat het voor de ervaren empathie, reputatie en woede niet uitmaakt of een organisatie alleen excuses aanbiedt voor de oorzaken, voor de gevolgen of voor de oorzaken en de gevolgen van een crisis. Ook heb ik geen interactie-effecten gevonden (Pillai  $t = .04$ ,  $p = .769$ ).

## Conclusie

Of een crisis het gevolg is van een integriteitsprobleem of competentieprobleem heeft invloed op hoe ernstig belanghebbenden een crisis ervaren en op hoeveel crisisverantwoordelijkheid ze een organisatie toeschrijven. Integriteitscrises worden als ernstiger ervaren en leiden tot een hogere toegeschreven crisisverantwoordelijkheid voor organisaties dan competentiecrises. Deze bevinding is goed te verklaren. Want ondanks dat beide crisistypen vermijdbaar zijn, is er alleen bij de integriteitscrisis opzettelijkheid in het spel. De organisatie heeft namelijk moedwillig anderen in gevaar gebracht om kosten te besparen. De kans bestaat bovendien dat de integriteitscrisis als extra erg wordt ervaren vanwege de aard van de organisatie. Het Rode Kruis is namelijk een humanitaire hulpverleningsorganisatie. Mensen verwachten van zulke organisaties dat integriteit er hoog in het vaandel staat. Het is dan ook mede om die reden logisch te verklaren dat belanghebbenden de organisatie meer schuld toeschrijven bij de integriteitscrisis dan bij de competentiecrisis. Deze bevinding ondersteunt een deel van hypothese 1.

Ik vond geen steun voor het deel van hypothese 1 dat stelt dat integriteitscrises leiden tot een lagere beoordeling van oprechtheid, geloofwaardigheid, empathie en reputatie en een

hogere beoordeling van woede dan competentiecrises. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat het Rode Kruis bij beide crisistypen een responsstrategie toepaste die volgens de SCCT gepast is. Het is bewezen dat deze herstelstrategie reputatieschade beperkt en dit kan gedeeltelijk verklaren waarom belanghebbenden de reputatie niet significant lager beoordelen bij de integriteitscrisis dan bij de competentiecrisis. Bovendien neemt de organisatie ongeacht het crisistype verantwoordelijkheid op zich voor de crisis.

Uit de multivariate analyse blijkt tegen de verwachtingen in geen effect van excusestype. Het maakt dus voor de ervaren empathie, woede en organisationele reputatie geen verschil waarvoor een organisatie excuses aanbiedt. Ik verwerp hypothese 2 volledig. Op basis van de literatuur had ik verwacht dat het publiek excuses voor de gevolgen en excuses voor de oorzaken *en* gevolgen van een crisis als empathischer zouden ervaren dan excuses voor alleen de oorzaken (Schoofs et al., 2019). Een mogelijke verklaring voor het uitblijven van dit effect is dat alle excusescondities erg adequaat zijn. Zo neemt het Rode kruis ongeacht de excusesconditie verantwoordelijkheid, licht ze de transgressie toe en betuigt ze spijt. Dit is een aantal cruciale elementen van effectieve excuses volgens Janssen en Gerards (2016).

## Hoofdstuk 5: Aanbevelingen

### Inleiding

In dit hoofdstuk herhaal ik kort de belangrijkste bevindingen van deelstudie I en II. Vervolgens doe ik een aantal aanbevelingen voor organisaties in opzettelijke/vermijdbare crises. Deze aanbevelingen zijn zowel nuttig voor organisaties in de private sector, als voor organisaties in de publieke sector.

In deelstudie I voerde ik een corpusanalyse uit over de sorrylijsten van de Reputatiegroep. De belangrijkste resultaten van deelstudie I, zijn dat publieke excuses in de periode van 2009 tot en met 2018 zich vooral kenmerken door: expliciet verantwoordelijkheid nemen, de transgressor zelf als zender van de excuses, een toelichting van de transgressie en maar weinig compensatie bieden. Daarnaast zijn de publieke excuses verrassend vaak non-apologies. Ook wijzen de resultaten op verschillende ontwikkelingen in publieke excuses. Zo lijken excuses steeds langer en uitgebreider te worden. Dit komt onder meer doordat de excuses na 2014 vaker elementen van zelfvernedering bevatten. Ook hadden de excuses na 2014 steeds vaker een toelichting van de transgressie. Daarnaast lijken de zenders excuses vaker aan een groep in plaats van aan een individu aan te bieden.

In deelstudie I keek ik hoe publieke excuses in de periode van 2009 tot en met 2018 zijn verzonden door hun zenders. In deelstudie II onderzocht ik met een experiment hoe publieke excuses worden ontvangen en gewaardeerd door het algemeen publiek. Ik vond



tegen verwachting in geen enkel effect van excusestype en daarmee ook geen effect van empathie tonen. Het maakte in dit experiment geen verschil of zenders excuses aanbieden voor de oorzaken van de crisis (de transgressie) of voor de gevolgen ervan. Ondanks dat de resultaten van deelstudie I wijzen op een tendens dat zenders steeds vaker empathie tonen in hun excuses. Dit geeft aan dat de excuses zoals ze tegenwoordig worden aangeboden niet per se goed zijn afgestemd op de behoeften van belanghebbenden. Dit onderzoek draagt bij aan een betere beeldvorming van deze behoeften.

Ik vond wel een hoofdeffect van crisistype op de ervaren ernst en crisisverantwoordelijkheid. Participanten beschouwen integriteitscrises als ernstiger dan competentiecrises. Een mogelijke verklaring schuilt in de neo-institutionele theorie. Die stelt dat organisaties een afspiegeling zijn van de heersende normen en waarden in de maatschappij (Meyer & Rowan, in DiMaggio & Powell, 2000). Als gevolg daarvan verwachten belanghebbenden integriteit en moraliteit van organisaties. Zij worden geacht het juiste te doen. Een integriteitscrises duidt echter op opzet. Het is dus ook niet verwonderlijk dat belanghebbenden organisaties hier op afrekenen.

Op basis van de bovenstaande onderzoeksresultaten formuleer ik een aantal aanbevelingen voor organisaties in crises. Op deze manier hoop ik ze handvatten te bieden om hun crisisreacties zo goed mogelijk af te stemmen op wat het publiek tegenwoordig van ze verwacht. Het aantal aanbevelingen is beperkt, vanwege het beperkte aantal effecten dat ik vond met mijn analyses.

### **Aanbevelingen voor organisaties**

- Biedt indien mogelijk excuses aan voor de gevolgen van een crisis. Het is bekend dat opzettelijke/vermijdbare crises -om reputatieschade te beperken- herstelresponsstrategieën behoeven met een hoog accommodatieniveau. Excuses aanbieden is een voorbeeld van zo'n herstelstrategie. Hoewel de literatuur excuses voor de oorzaken voorschrijft, blijkt uit deelstudie I dat in de praktijk ook heel vaak excuses voor de gevolgen worden aangeboden. Uit deelstudie II blijkt dat het voor de reputatie (en überhaupt voor de afhankelijke variabelen) geen verschil maakt of een organisatie excuses aanbiedt voor de oorzaken, gevolgen of voor de oorzaken *en* gevolgen van een crisis.

Door excuses voor de gevolgen van een crisis aan te bieden neem je als organisatie geen expliciete verantwoordelijkheid voor een crisis. Op deze manier kun je op strategische wijze de kans financiële of juridische gevolgen (gedeeltelijk) omzeilen. Tegelijkertijd laat je met je excuses (voor de gevolgen) wel zien dat je je bekommert om je belanghebbenden/slachtoffers. Je laat zo je menselijke kant zien. Organisaties en publieke personen hebben toch een soort voorbeeldfunctie. Met excuses aanbieden in situaties die daar om vragen laat je bovendien zien ethisch moreel te zijn. Dit sluit aan bij de verwachtingen die het publiek tegenwoordig heeft van organisaties. Ik beveel organisaties daarom aan om –indien mogelijk–

excuses voor de gevolgen van een crisis aan te bieden in plaats van voor de oorzaken ervan.

- Maak excuses zo uitgebreid mogelijk. Dat wil zeggen, voeg zoveel mogelijk elementen van oprechte excuses toe. Elementen zoals: een spijtbetuiging, toelichting van de transgressie, verantwoordelijkheid nemen, compensatie bieden, maatregelen treffen en/of een element van zelfvernedering. Op basis van deelstudie I kunnen namelijk we concluderen dat publieke excuses steeds langer worden. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat instituties steeds meer wegvallen, waardoor organisaties en publieke figuren steeds meer hun best moeten doen om geloofwaardig te zijn met hun excuses. Door excuses uitgebreider te maken, worden ze geloofwaardiger (Janssen & Gerards, 2016). Met de (sociale) media van tegenwoordig ontkom je als organisatie bijna niet aan publieke excuses. Als je ze dan geeft, adviseer ik om ze zo geloofwaardig mogelijk te maken. Dit kan je helpen om reputatieschade te beperken.

Kortom: biedt indien mogelijk excuses aan voor de gevolgen van een crisis en maak de excuses zo uitgebreid mogelijk. In het laatste hoofdstuk – hoofdstuk 6: Discussie- behandel ik tot slot de tekortkomingen van mij onderzoek. Ik geef bovendien een aantal interessante mogelijkheden voor toekomstig onderzoek.

## **Hoofdstuk 6: Discussie**

Ik heb getracht om binnen de mogelijkheden een zo volledig mogelijk onderzoek naar de vorm en effecten van publieke excuses neer te zetten. Toch kent mijn onderzoek verschillende beperkingen. Ik zet deze beperkingen in dit hoofdstuk op een rijtje. Daarnaast geef ik suggesties voor eventueel vervolgonderzoek.

Een eerste beperking is dat ik wegens de beperkte omvang van dit onderzoek onder meer de variabelen ‘crisisgeschiedenis’ en ‘eerdere relationele reputatie’ achterwege laat in deelstudie I. Ondanks dat deze variabelen invloed hebben op het verloop van een crisis volgens de SCCT. Dit doe ik, omdat ik deze variabelen niet direct uit de excuses van de zenders kan afleiden. Ook in deelstudie II komen deze variabelen niet expliciet aan bod. Ik gebruik voor het experiment wel een bestaande organisatie. Deze organisatie heeft natuurlijkwijs een crisisgeschiedenis en eerdere relationele reputatie die van invloed zouden kunnen zijn op de beoordelingen van participanten. Voor vervolgonderzoek zou het daarom interessant zijn om ook de eerdere relationele reputatie en crisisgeschiedenis van organisaties te onderzoeken. In het dagelijks leven is de kans namelijk ook groot dat mensen crisisnieuws/crisiscommunicatie ontvangen van organisaties die ze reeds kennen.

Als gevolg hiervan zijn mensen vaak al bekend met de crisisgeschiedenis en eerdere relationele reputatie van een organisatie. Dit zou hun antwoorden kunnen beïnvloeden. Onderzoek waarin deze variabelen ook mee worden genomen zou daarom een realistischer beeld van de werkelijkheid schetsen.

Daarnaast is een vereiste voor effectieve excuses is dat ze oprecht zijn. Oprechtheid kun je niet alleen afleiden uit de inhoud van excuses, maar ook uit non-verbale communicatie. Wegens de beperkte omvang van dit onderzoek heb ik (onderzoek naar het effect van) deze variabele achterwege gelaten. Echter, voor een completer beeld van hoe effectief de publieke excuses uit het sorrylijst-corpus zijn, is het raadzaam om in toekomstig onderzoek ook non-verbale communicatie te analyseren.

Bovendien heb ik de variabele 'timing' in mijn onderzoek niet meegenomen. De tijd die het een transgressor kost om excuses aan te bieden kan veel zeggen over de (oprechtheid van de) excuses. Als iemand direct na de transgressie excuses aanbiedt, dan kan dit getuigen van oprechtere spijt dan wanneer een transgressor belanghebbenden maanden of soms zelfs jaren op excuses laat wachten. Men kan zich dan eerder –terecht- afvragen of de excuses wel gemeend zijn of dat ze louter worden gemaakt op aandringen van belanghebbenden of omdat er anders consequenties aan verbonden zitten.

Ook komt het soms nog wel eens voor dat een transgressor in eerste instantie geen excuses aanbiedt of bijvoorbeeld niet aftreedt, maar later wel. In mijn corpusanalyse houd ik hier geen rekening mee. Ik analyseer namelijk alleen naar de inhoud van de excuses zoals gegeven in de sorrylijsten (bijlage I). Toekomstig onderzoek zou dergelijke gegevens wel mee kunnen nemen in analyses. Ze kunnen zo een realistischere weergave van de werkelijkheid geven.

Daarnaast zou het waardevol zijn om in een volgend experiment ook te onderzoeken wat de effecten zijn van compenseren, maatregelen treffen en mediagebruik op hoe de excuses en de reputatie worden beoordeeld. Ik heb deze variabelen wel meegenomen in mijn corpusanalyse, maar ik heb ze niet getoetst met mijn experiment.

Ik heb in mijn experiment alleen twee typen vermijdbare/opzettelijke crises met elkaar vergeleken. Ik deed dit omdat 'excuses aanbieden' volgens die literatuur de gepaste responsstrategie is bij dit crisistype. Echter, voor toekomstig onderzoek zou het ook interessant zijn om ook nog andere crisistypen mee te nemen in een experiment. Hetzelfde geldt voor het type organisatie. Ik heb nu alleen getoetst met een publieke organisatie. Het zou daarom in het vervolg interessant zijn om publieke en private organisaties met elkaar te vergelijken.

Ook zou een grotere steekproef interessant zijn voor toekomstig onderzoek. Er geldt namelijk dat hoe groter de steekproef is, hoe beter je onderzoeksresultaten kunt generaliseren naar een grotere bevolkingsgroep. Bovendien hebben voornamelijk hoogopgeleiden deelgenomen aan mijn experiment. De steekproef is hierdoor geen

realistische weergave van het algemeen Nederlands publiek. Hier moet ik rekening mee houden bij het generaliseren van onderzoeksresultaten.

## Literatuur

Aggarwal, P., Castleberry, S. B., Ridnour, R., & Shepherd, C. D. (2005). Salesperson empathy and listening: impact on relationship outcomes. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 13(3), 16-31.

Benoit, W. L. (2008). Image restoration theory. *The International Encyclopedia of Communication*.

Benoit, W. L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public relations review*, 23(2), 177-186.

Bentley, J. M. (2018). What Counts as an Apology? Exploring Stakeholder Perceptions in a Hypothetical Organizational Crisis. *Management Communication Quarterly*, 32(2), 202-232.

Claeys, A. S., Cauberghe, V., & Vyncke, P. (2010). Restoring reputations in times of crisis: An experimental study of the Situational Crisis Communication Theory and the moderating effects of locus of control. *Public Relations Review*, 36(3), 256-262.

Coombs, W. T. (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., & 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, W. T., & Holladay, S. J. (2009). Further explorations of post-crisis communication: Effects of media and response strategies on perceptions and intentions. *Public Relations Review*, 35(1), 1-6.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (2000). The iron cage revisited institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In *Economics Meets Sociology in Strategic Management* (Vol. 17, pp. 143-166).

Eisinger, R. M. (2011). The political non-apology. *Society*, 48(2), 136-141.

Fombrun, C. J., Van Riel, C. B., & Van Riel, C. (2004). *Fame & fortune: How successful companies build winning reputations*. FT Press.

- Fuoli, M., van de Weijer, J., & Paradis, C. (2017). Denial outperforms apology in repairing organizational trust despite strong evidence of guilt. *Public Relations Review*, 43(4), 645-660.
- Gibney, M., Howard-Hassmann, R. E., Coicaud, J. M., & Steiner, N. (Eds.). (2008). *The age of apology: Facing up to the past*. University of Pennsylvania Press.
- Hemerijck, A., & Verhagen, M. (1994). De institutionele factor: De maatschappelijke inbedding van de economie. Thema-inleiding. *Beleid en Maatschappij*, 21(5), 214-216.
- Janssen, D M. L. (2018). Sorry voor je reputatie. In J. De Jong, O. Van Marion & A. Rademaker (Red.), *Vertrouw mij! Manipulaties van imago* (173-178). Amsterdam, Nederland: Amsterdam University Press.
- Janssen, D. M. L., & Gerards, V. (2016). Onze excuses: Over de rol van verontschuldigen in crisiscommunicatie. *Tijdschrift voor communicatiewetenschap*, 44(2), 112-133.
- Jeong, S. H. (2009). Public's Responses to an oil spill accident: A test of the attribution theory and situational crisis communication theory. *Public Relations Review*, 35(3), 307-309.
- Kampf, Z. (2009). Public (non-) apologies: The discourse of minimizing responsibility. *Journal of Pragmatics*, 41(11), 2257-2270.
- 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.
- Palenchar, M. J. (2010). Historical trends of risk and crisis communication. In *Handbook of risk and crisis communication* (pp. 31-52). Routledge.
- Ramsey, R. P., & Sohi, R. S. (1997). Listening to your customers: The impact of perceived salesperson listening behavior on relationship outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 127.
- Schoofs, L., Claeys, A. S., De Waele, A., & Cauberghe, V. (2019). The role of empathy in crisis communication: Providing a deeper understanding of how organizational crises and crisis communication affect reputation. *Public Relations Review*, 45(5), 1-9.
- Thompson, J. (2008). Apology, justice, and respect: A critical defense of political apology. *The age of apology: Facing up to the past*, 31-44.

Utz, S., Schultz, F., & Glocka, S. (2013). Crisis communication online: How medium, crisis type and emotions affected public reactions in the Fukushima Daiichi nuclear disaster. *Public Relations Review*, 39(1), 40-46.

## Bijlage I: Corpus sorrylijsten

### Legenda:



= De tekst die ik als onderdeel van excuses beschouw en analyseer.



= De tekst die ik niet als onderdeel van excuses beschouw en niet analyseer.

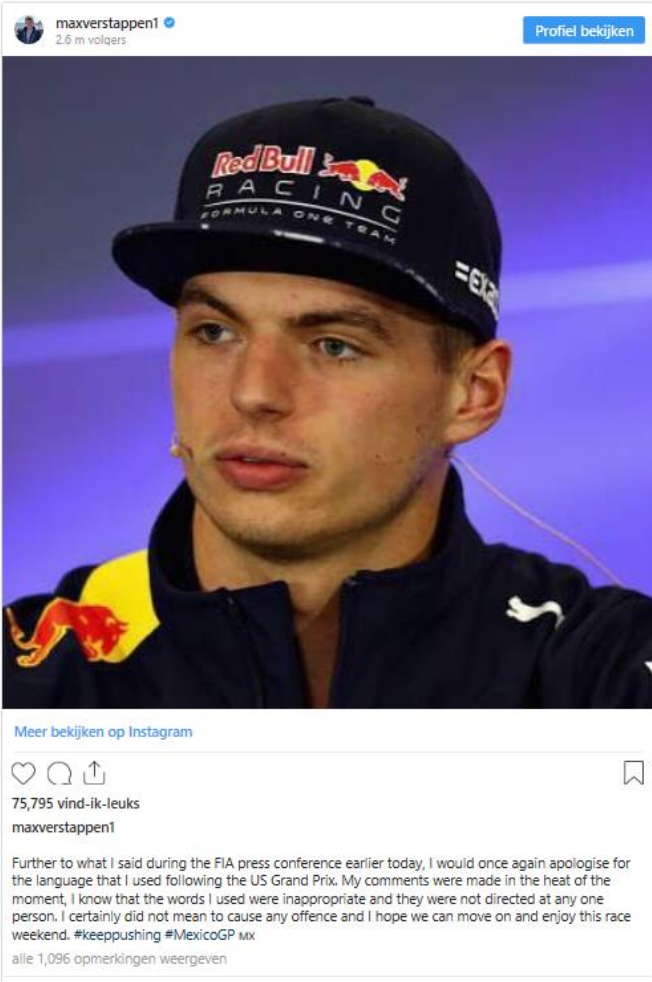
Excuses	
2018 nr 1.	<p>Brief:  <a href="https://nos.nl/artikel/2242577-blok-biedt-regering-suriname-excuses-aan.html">https://nos.nl/artikel/2242577-blok-biedt-regering-suriname-excuses-aan.html</a></p>  <p>“Ik besef goed dat deze uitspraken veel hebbe losgemaakt in Suriname. Tijdens de bijeenkomst heb ik de scherpte van de discussie opgezocht en illustraties gebruikt die ongelukkig zijn. Ik heb daarbij uitspraken gedaan die ik niet had moeten doen en heb mij in te scherpe bewoording uitgelaten. Het was hierbij geenszins mijn bedoeling om Suriname en de Surinaamse bevolking in een negatief daglicht te stellen. Ik betreur dat mijn uitspraken aanstoot hebben gegeven in uw land en daarbuiten. Hiervoor bied ik mijn oprechte excuses aan de regering van de Republiek Suriname aan. Ik vind het belangrijk u mijn excuses middels deze brief over te brengen, mede gezien het grote belang dat ik hecht aan de relatie met uw land. Tijdens de Algemene Vergadering van de Verenigde Naties in New York zal er hopelijk, zoals we bespraken, gelegenheid zijn elkaar te treffen.</p> <p>Hoogachtend,</p> <p>  Stef Blok  Minister van Buitenlandse Zaken</p>




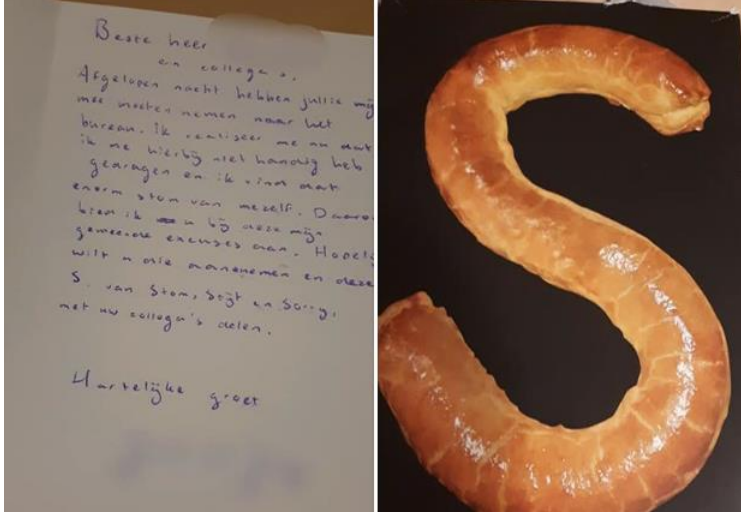
	deze brief over te brengen, mede gezien het grote belang dat ik richt aan de relatie met uw land.”
<b>2018 nr 2.</b>	<p>Interview RTLZ:  <a href="https://www.rtlz.nl/beurs/bedrijven/artikel/4403876/ing-schikt-zaak-over-witwaspraktijken-en-betaalt-775-miljoen-euro">https://www.rtlz.nl/beurs/bedrijven/artikel/4403876/ing-schikt-zaak-over-witwaspraktijken-en-betaalt-775-miljoen-euro</a></p> <p>“Laten we eerst even stil staan bij het feit dat ING Nederland ernstig tekortgeschoten is bij het voorkomen van witwassen en daarvoor krijgen we die boete. En die boete vertegenwoordigt een aantal facetten: 1) de ernst van de tekortkomingen, 2) de periode en waarop die tekortkomingen en de manier waarop dit onderdeel georganiseerd en gemanaged is en deze systemen hebben gewerkt.</p> <p>Een aantal jaren is er onvoldoende samengewerkt tussen afdelingen, tussen compliance en controlefuncties. Er is onvoldoende budget gegeven om te investeren, om de juiste mensen aan te trekken om dit goed te doen. En daardoor heeft de ING haar rol als poortwachter gedurende die periode onvoldoende ingevuld dus dat is gewoon niet goed. Er is vastgesteld in vier gevallen dat er zeker misbruik is gemaakt. Maar het gaat er vooral om dat je voor elkaar moet krijgen dat systemen zo werken en dat de organisatie zo werkt dat er voldoende op gericht is om verdachte transacties en klanten te vinden en die dan ook te melden en dat is onvoldoende gebeurd en dat is eigenlijk de tekortkoming waarom we deze boete hebben gekregen.</p> <p>We hebben onderzoek gedaan. Zowel uit het onderzoek van ING als uit onderzoek van het Openbaar Ministerie. Daar hebben we onderzoek naar gedaan en daar worden passende maatregelen genomen naar die personen die wij verantwoordelijk achten. De boete is een wisselwerking tussen het feit dat je niet helemaal kunt vaststellen wat de schade is en de boete die daarmee gepaard gaat. Wij zijn anderhalf jaar geleden al begonnen met herstelwerkzaamheden. Wij hebben zwaar geïnvesteerd in de verbetering van onze complianceomgeving en het aantrekken van de juiste mensen: we zijn van 150 mensen in die afdeling naar 450 gegaan, we werken samen met autoriteiten in werkgroepen om ervoor te zorgen dat het Nederlands financieel bestel niet slachtoffer kan worden van dit soort zaken, dus er zijn veel heel maatregelen al genomen en die blijven we ook nemen naar de toekomst en dat is heel belangrijk. Ik kan garanderen dat dit de absoluut hoogste prioriteit heeft om ervoor te zorgen dat ING in Nederland onze poortwachtersfunctie heel goed invult.”</p>
<b>2018 nr 3.</b>	<p>Talkshow:  <a href="https://www.youtube.com/watch?v=XwKZX2GpLy4">https://www.youtube.com/watch?v=XwKZX2GpLy4</a></p> <p>“Ik neem direct aan dat de grappen die wij hier maken van een bedenkelijk niveau zijn. Wij zijn van de voetbalkantine humor, maar het is niet kwaadaardig bedoeld.”</p>
<b>2018 nr 4.</b>	<p>Persconferentie:  <a href="https://www.nu.nl/237863/video/staatssecretaris-biedt-excuses-aan-voor-fouten-met-chroom-6.html">https://www.nu.nl/237863/video/staatssecretaris-biedt-excuses-aan-voor-fouten-met-chroom-6.html</a></p> <p>“Defensie is tekortgeschoten, dat spijt mij. Ik kan dat helaas ook niet terugdraaien. Het enige wat wij nu kunnen doen als organisatie is verantwoordelijkheid nemen en leren van onze fouten. En dat doen wij onder andere door alle aanbevelingen van de paritair commissie over te nemen. Een aantal van die aanbevelingen hebben we ook al overgenomen. Denk ik ook een van de meest belangrijke aanbevelingen is de eerste aanbeveling: en dat is in overleg met de bonden, dat wij een regeling hebben opgesteld voor de oud medewerkers die ziek zijn geworden door hun werk op de pomplocaties.”</p>
<b>2018 nr 5.</b>	<p>Interview:  <a href="https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/zijlstra-loog-over-gesprek-met-poetin-ik-ben-het-gaan-wegduwen-omdat-het-de-verkeerde-lading-kreeg~b2d90b64/">https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/zijlstra-loog-over-gesprek-met-poetin-ik-ben-het-gaan-wegduwen-omdat-het-de-verkeerde-lading-kreeg~b2d90b64/</a></p> <p>“Dat de boodschapper een ander was, dat is waar, daar draai ik niet omheen. Daar moet je gewoon open over zijn. Maar de boodschap zelf, de informatie is gewoon juist. Was het verstandig om de bron te beschermen? Ja. Was het verstandig om de bron te beschermen op de manier waarop ik het heb gedaan? Nee, dat was onverstandig. Maar de informatie is juist.”</p>
<b>2018 nr 6.</b>	<p>Talkshow + concert:  <a href="https://www.youtube.com/watch?v=PIE5Od1IpbY">https://www.youtube.com/watch?v=PIE5Od1IpbY</a></p>

	<p>“Ik snap dat ‘kechs’ mensen beledigd. En ik had dat totaal niet moeten doen. Vooral de tweede opmerking, dat kan al helemaal niet. Ik voelde me aangevallen en daarom maakte ik een video waarvan ik later dacht ‘wat ben je nou allemaal aan het zeggen’. Het was niet mijn intentie ze hoeren te noemen. Wat ik heb gedaan is fout. Ik ben niet degene om te oordelen. Ik heb gewoon een grote fout gemaakt en dat moet ik rechtzetten.”</p>
<p><b>2018 nr 7.</b></p>	<p>Twitter + video:  <a href="https://twitter.com/thierryaartsen/status/1039145193298173954?lang=en">https://twitter.com/thierryaartsen/status/1039145193298173954?lang=en</a></p>  <p>“Ik baal dat ik mensen heb gekwetst met mijn tweets. Er zit een tweet tussen die ik tien jaar geleden toen ik 19 was heb geplaatst toen ik stil stond in de trein. Die heeft mensen gekwetst, die heeft mensen pijn gedaan. Ik heb daar spijt van en dat heb ik die mensen persoonlijk ook laten weten. Ik baal er enorm van dat ik nu wordt afgerekend op een aantal tweets van de afgelopen jaren. Ik hoop vooral dat mensen mij gaan afrekenen op mijn daden in de tweede kamer en niet op een aantal slechte grappen die ik ooit een aantal jaren geleden op twitter heb gemaakt.”</p>
<p><b>2018 nr 8.</b></p>	<p>Talkshow Pauw:  <a href="https://www.bnnvara.nl/pauw/artikelen/nabellen-met-youp-van-t-hek">https://www.bnnvara.nl/pauw/artikelen/nabellen-met-youp-van-t-hek</a></p> <p>“Dit is ook wel een column waar ik van dacht... kijk, mijn toon is altijd een beetje baldadig, ik ga een beetje tekeer. En daar kwam heel veel bezwaar tegen die laatste column, die ik daar over schreef en toen heb ik hem nog een terug gelezen en toen begreep ik dat ook wel. Er waren ook een paar vrienden van mij die me erop wezen. En zoals ik hem geschreven heb, ik ging gewoon tekeer.”</p>
<p><b>2018 nr 9.</b></p>	<p>Brief:  <a href="https://www.vpro.nl/programmas/ovt/lees/nieuws/2018/Een-brief-van-de-eindredacteur.html">https://www.vpro.nl/programmas/ovt/lees/nieuws/2018/Een-brief-van-de-eindredacteur.html</a></p> <p>“Beste luisteraars van OVT,</p> <p>De afgelopen week zijn we overspoeld met reacties op onze vorige uitzending. Toen bedankten wij Philip Freriks voor zijn ‘laatste’ column voor OVT, en werd vervolgens pijnlijk duidelijk dat hij daar helemaal niets van wist. De verontwaardiging was vervolgens groot en dat is helemaal terecht.</p> <p>Dit had niet mogen gebeuren en het berust op een misverstand dat een half jaar geleden is ontstaan in een telefoongesprek tussen Philip en mij, als eindredacteur van OVT. Vanaf dat moment ben ik ervan uitgegaan dat Philip aan het eind van 2018 nog twee keer een column zou doen, en dat hij zelf had besloten daarna met zijn column te stoppen.</p> <p>Dat is, blijkt nu, een verkeerde conclusie geweest. En ik had natuurlijk in de weken voorafgaande aan zijn column van afgelopen zondag contact met hem op moeten nemen. Dat dat niet is gebeurd is een kolossale fout geweest. Wij hebben daar, direct in de uitzending van vorige week al, onze excuses voor gemaakt. En ik heb dat persoonlijk ook aan Philip gedaan.</p>

	<p>Een tweede punt waar veel luisteraars boos over zijn, is de indruk die gewekt is dat er columnisten weg moeten bij OVT, omdat er ‘verjongd’ moet worden. Dat is niet het geval. Het is wel zo dat we ook willen variëren, zodat we een podium kunnen bieden aan mensen met een verschillende kijk op de geschiedenis.</p> <p>In de 26 jaar dat OVT bestaat hebben ruim 20 columnisten ons programma kleur gegeven. En die zijn na hun tijd als columnist nog regelmatig als gast in OVT te horen. Zo praat oud-columnist Peter Brusse ons nog vaak bij over Engeland en Jan van der Putten doet dat op zijn eigen wijze over China en Latijns-Amerika. We willen niets liever dan een goede relatie onderhouden met onze columnisten en voormalig columnisten.</p> <p>Maar laat ik me tenslotte nogmaals verontschuldigen, bij Philip Freriks, maar ook bij u als luisteraar. Ook namens presentator Jos Palm, die mij verzocht heeft u te laten weten dat hij zich schaamt voor zijn ongelukkige woordkeus, die in deze context voor Philip zeer kwetsend is geweest. Hij wil bij deze daarvoor zijn excuses wil maken. Ik hoop dat het ons lukt uw vertrouwen de komende tijd weer terug te winnen.</p> <p>Paul van der Gaag Eindredacteur OVT”</p>
<b>2018 nr 10.</b>	<p>Persverklaring: <a href="https://www.parool.nl/nieuws/ismail-ilgun-al-die-excuses-van-mij-waren-niet-oprecht~b972608f/">https://www.parool.nl/nieuws/ismail-ilgun-al-die-excuses-van-mij-waren-niet-oprecht~b972608f/</a></p> <p>“Ik ga heel eerlijk met je zijn. Ik heb nergens spijt van. Al die keren dat ik in de media sorry zei, dat was allemaal nep. Gewoon bullshit. Ik heb veel te veel geluisterd naar mensen die mij vertelden wat ik moest doen en wat ik moest zeggen. Dat deed ik braaf, en het was goed voor mijn imago, maar ik ben daardoor steeds verder afgedreven van wie ik ben.”</p>
<b>2017 nr 1.</b>	<p>Interview met NRC: <a href="https://www.nrc.nl/nieuws/2017/12/29/ik-moet-va-banque-in-de-spiegel-kijken-a1586644">https://www.nrc.nl/nieuws/2017/12/29/ik-moet-va-banque-in-de-spiegel-kijken-a1586644</a></p> <p>“Ik had het nog nooit in mijn leven meegemaakt, dat er een handtastelijkheid ontstond. En ik zal het zeker niet meer meemaken, never again. Allereerst betuig ik spijt voor het handgemeen zelf. Ik heb vanaf het begin veelvuldig excuses aangeboden voor mijn aandeel, maar na een lange worsteling kwam ik recentelijk tot de conclusie dat ik vanwege mijn publieke functie ook in het openbaar spijt moet betuigen. Uiteindelijk zijn we gekomen tot een minnelijke schikking met het Openbaar Ministerie, waarbij het voor mij heel belangrijk was dat mijn ex-vriendin zich in die buitenrechtelijke oplossing kon vinden.”</p>
<b>2017 nr 2.</b>	-
<b>2017 nr 3.</b>	<p>Persbericht website Kemna Casting: <a href="https://www.hartvannederland.nl/nieuws/2017/job-gosschalk-met-de-billen-bloot/">https://www.hartvannederland.nl/nieuws/2017/job-gosschalk-met-de-billen-bloot/</a></p> <p>“De afgelopen weken ben ik het onderwerp geweest van geruchten over mijn omgang met acteurs. Het klopt dat ik één-op-één met acteurs aan scènes heb gewerkt, ook bij mij thuis. Het is voorgekomen dat ik daarbij acteurs heb gevraagd hun kleren uit te doen. Ik ben daarbij in een aantal gevallen – besef ik nu – over grenzen gegaan. Ik heb onvoldoende rekening gehouden met het verschil tussen mijn positie en die van een acteur. Er is bij mijn beste weten in deze situaties van spel oefeningen nooit sprake geweest van fysiek contact. Mij bereiken ook allerlei wilde geruchten over drugs, betasten en minderjarigen. Van die verhalen wil ik met grote stelligheid afstand nemen. Daar is absoluut geen sprake van geweest. Als ik mensen heb gekwetst of een pijnlijke herinnering heb bezorgd, spijt mij dat heel erg. Die mensen zou ik graag persoonlijk mijn excuses willen aanbieden.”</p>
<b>2017 nr 4.</b>	<p>Twitter: <a href="https://www.gptoday.net/nl/nieuws/fl/232819/verstappen-biedt-fia-via-instagram-zijn-excuses-aan">https://www.gptoday.net/nl/nieuws/fl/232819/verstappen-biedt-fia-via-instagram-zijn-excuses-aan</a></p>

	 <p>maxverstappen1 2.6 m volgers Profiel bekijken</p> <p>Meer bekijken op Instagram</p> <p>75,795 vind-ik-leuks maxverstappen1</p> <p>Further to what I said during the FIA press conference earlier today, I would once again apologise for the language that I used following the US Grand Prix. My comments were made in the heat of the moment, I know that the words I used were inappropriate and they were not directed at any one person. I certainly did not mean to cause any offence and I hope we can move on and enjoy this race weekend. #keeppushing #MexicoGP mx</p> <p>alle 1,096 opmerkingen weergeven</p> <p>“Further to what I said during the FIA press conference earlier today, I would once again apologise for the language that I used following the US Grand Prix. My comments were made in the heat of the moment, I know that the words I used were inappropriate and they were not directed at any one person. I certainly did not mean to cause any offence and I hope we can move on and enjoy this race weekend.”</p>
<p>2017 nr 5.</p>	<p>Rechtszaal: <a href="https://www.rtlnieuws.nl/nederland/politiek/artikel/125516/maker-lynchfilmpje-sylvana-heeft-spijt-excuus-voor-wat-ik-heb">https://www.rtlnieuws.nl/nederland/politiek/artikel/125516/maker-lynchfilmpje-sylvana-heeft-spijt-excuus-voor-wat-ik-heb</a></p> <p>“Ik bied mijn excuses aan Sylvana Simons aan voor wat ik heb gedaan. Het filmpje was bedoeld als flauwekul. Ik ben wat gaan knutselen en heb er niet goed over nagedacht. Dit was nooit mijn bedoeling. Het liefste wil ik alles terugdraaien. Maar dat kan niet meer. Ik ga nooit meer iets op internet zetten.”</p>
<p>2017 nr 6.</p>	<p>Radio: <a href="https://www.ad.nl/show/frank-dane-diep-door-het-stof-na-foute-strekergrap-met-zangeres-maan~a57d23ff/">https://www.ad.nl/show/frank-dane-diep-door-het-stof-na-foute-strekergrap-met-zangeres-maan~a57d23ff/</a></p> <p>“Het is een geintje dat helemaal is mislukt. En er zijn verschrikkelijke dingen gezegd en ik kan alleen maar sorry zeggen tegen jou dat het zo is gelopen. Dit was nooit de bedoeling. En ik hoop Maan, echt oprecht, dat wij nog vriendjes kunnen zijn.”</p>
<p>2017 nr 7.</p>	<p>Persbericht: <a href="https://www.rodekruis.nl/persbericht/rode-kruis-excuses-oorlogsverleden/">https://www.rodekruis.nl/persbericht/rode-kruis-excuses-oorlogsverleden/</a></p>

	<p><a href="https://www.nrc.nl/nieuws/2017/11/01/rode-kruis-maakt-excuses-voor-houding-in-woii-13780497-a1579524">https://www.nrc.nl/nieuws/2017/11/01/rode-kruis-maakt-excuses-voor-houding-in-woii-13780497-a1579524</a></p> <p>“Het Rode Kruis heeft vandaag, tijdens de presentatie van een onderzoek naar de rol van de hulporganisatie tijdens de Tweede Wereldoorlog, “diepe verontschuldiging” aangeboden voor de handelswijze van het bestuur ten tijde van de oorlog aan slachtoffers en nabestaanden. Het toenmalige bestuur heeft gefaald; het verzaakte te handelen volgens het belangrijkste grondbeginsel van het Rode Kruis, menslievendheid. Het kwam niet op voor de meest kwetsbaren die in deze periode de hulp van het Rode Kruis het hardste nodig hadden, namelijk de Joodse gemeenschap, Roma en Sinti en politieke gevangenen. Het huidige bestuur biedt daarom zijn excuses aan. Het Rode Kruis trekt lering uit het verleden en neemt een aantal maatregelen om de lessen uit het onderzoek in de organisatie te borgen voor de toekomst. Zo zal het een ‘moreel beraad’ instellen, een ethische commissie, om de hulpverlening van het Rode Kruis op gezette tijden kritisch te beoordelen. Daarnaast worden in de vereniging workshops aangeboden om hulpverleners, bestuurders en medewerkers bewust te houden van hun bijzondere verantwoordelijkheid als Rode Kruis vrijwilliger of -werknemer.</p> <p>Inge Brakman, voorzitter van het Rode Kruis, reageerde vandaag in De Balie in Amsterdam op het onderzoek van het NIOD: “Wij willen ons niet verschuilen achter de positieve verhalen uit de oorlog, maar onszelf hard confronteren met het feit dat we kwetsbare groepen in de samenleving genegeerd hebben. Onze excuses aan de Joodse gemeenschap, aan slachtoffers en nabestaanden, horen bij het erkennen van de fouten tijdens en na de oorlog. Juist een humanitaire organisatie als het Rode Kruis mag nooit wegkijken en we zullen er alles aan moeten doen om dat te voorkomen.” Gijs de Vries, directeur van het Rode Kruis, lichtte toe hoe de hulporganisatie lessen trekt uit het verleden: “Het is nooit te laat om bewust te zijn wat het verleden ons leert. Naast een symbolische fysieke herinnering aan het verleden in het verenigingskantoor van het Rode Kruis in Den Haag, zodat we elke dag even stilstaan bij de geschiedenis, stellen we een moreel beraad of ethische commissie in. Dit ‘interne geweten’ zal continu toetsen of we als Rode Kruis wel handelen naar onze grondbeginselen en of we de meest kwetsbaren helpen.”</p>
2017 nr 8.	<p>Nieuwsinterview:  <a href="https://www.youtube.com/watch?v=9gjFsT0ZByQ">https://www.youtube.com/watch?v=9gjFsT0ZByQ</a></p> <p>“De zin over drank en vrouwen betrof mijzelf. Ik zei: ‘Ik kan niet verwachten dat als ik mijn geld verkeerd uitgeef, dat ik daarna financiële steun kan vragen. Dat ziet niet op een land of een groep landen, dat ziet ook niet perse op de steunprogramma’s van de afgelopen jaren, maar juist vooruitkijkend weet ik hoe belangrijk het is dat als we bijvoorbeeld dat als we het groei en stabiliteitspact niet zouden respecteren met zijn allen, en daar binnen blijven, dat er echt veel spanning zou komen binnen de unie. Maar ik betreur zeer dat men aanstoot heeft genomen aan mijn opmerking. Mijn opmerking is streng. Hij komt uit een strenge Nederlandse Calvinistische cultuur. En met enige Nederlandse directheid.”</p>
2017 nr 9.	<p>Twitter:  <a href="https://nos.nl/artikel/2187076-powned-door-het-stof-om-misselijkmakend-artikel-over-verdrongen-syrier.html">https://nos.nl/artikel/2187076-powned-door-het-stof-om-misselijkmakend-artikel-over-verdrongen-syrier.html</a></p> <div data-bbox="451 1476 1042 1644" style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; margin: 10px 0;">  <p><b>Dominique Weesie</b> @dweesie</p> <p>Ben op vakantie, maar werd op misselijkmakend artikel op onze site  gewezen. Is inmiddels verwijderd maar oprechte excuses zijn op z'n plaats</p> <p style="text-align: right;">2 jaar geleden</p> </div> <p>“Ben op vakantie, maar werd op misselijkmakend artikel op onze site gewezen. Is inmiddels verwijderd maar oprechte excuses zijn op z'n plaats.”</p>
2017 nr 10.	<p>Brief:  <a href="https://www.ad.nl/den-haag/tiener-geeft-s-van-stom-spijt-en-sorry-aan-politie-na-beschonken-rit~acd08dbc/">https://www.ad.nl/den-haag/tiener-geeft-s-van-stom-spijt-en-sorry-aan-politie-na-beschonken-rit~acd08dbc/</a></p>

	 <p>Beste heer en collega's, Afgelopen nacht hebben jullie mij mee moeten nemen naar het bureau. Ik realiseer me nu dat ik me hierbij niet handig heb gedragen en ik vind dat enorm stom van mezelf. Daarom bied ik u bij deze mijn gemeente excuses aan. Hopelijk wilt u die aannemen en de S. van Stom, Spijt en Sorry met uw collega's delen.</p> <p>Harfelijke groot</p>
<p><b>2016 nr 1.</b></p>	<p>Mondelinge persverklaring: <a href="https://www.nu.nl/politiek/4197878/van-steur-biedt-alsnog-excuses-in-kwestie-maat.html">https://www.nu.nl/politiek/4197878/van-steur-biedt-alsnog-excuses-in-kwestie-maat.html</a></p> <p>“Ik heb me te veel door de emotie laten leiden. Het was beter als ik me zakelijker had uitgelaten.”</p>
<p><b>2016 nr 2.</b></p>	<p>Mondeling nieuwsinterview: <a href="https://www.elsevierweekblad.nl/nederland/achtergrond/2016/08/rutte-zegt-sorry-voor-het-verbreken-van-deze-beloftes-348630/">https://www.elsevierweekblad.nl/nederland/achtergrond/2016/08/rutte-zegt-sorry-voor-het-verbreken-van-deze-beloftes-348630/</a></p> <p>“Ik heb spijt dat ik me niet heb kunnen houden aan de belofte ‘duizend euro’. Ik stond voor een keuze: ga ik die belofte ongeacht de politieke en economische realiteit toch gestand doen? Dan zou ik voor Nederland risico's hebben gelopen. Ik baal ook dat ik heb gemorrelt aan de hypotheekrenteaftrek. Laat ik daar volstrekt helder over zijn: ik zeg daar sorry voor. Dit is niet goed gegaan.”</p>
<p><b>2016 nr 3.</b></p>	<p>Persbericht: <a href="https://www.politie.nl/nieuws/2016/mei/31/02-zwolle-politie-betreurt-onterechte-controle-rapper.html">https://www.politie.nl/nieuws/2016/mei/31/02-zwolle-politie-betreurt-onterechte-controle-rapper.html</a></p> <p>“Er is direct samen met betrokken agenten teruggekeken naar het incident en de aanleiding van de controle. Dat vinden wij belangrijk want de politie moet te allen tijde staan voor neutraliteit. Wij mogen niet selecteren op uiterlijk of afkomst en daarom vonden wij het belangrijk om deze kwestie direct op te helderen. De betrokken agenten waren zich zeer bewust van hun inschattingsfout en gaven dit ook direct ruitelijk toe. Nu gaat het erom dat we ervan leren en dat gaan wij zeker doen. Typhoon kan rekenen op onze excuses.”</p>
<p><b>2016 nr 4.</b></p>	<p>Brief: <a href="https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/brieven_regering/detail?id=2016Z18060&amp;id=2016D37130">https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/brieven_regering/detail?id=2016Z18060&amp;id=2016D37130</a></p> <p>“Achteraf moet ik concluderen dat de besluitvorming te haastig is geweest en niet zorgvuldig. De ramingen van de uitstroom, zowel qua aantallen, vertrekmoment als waar het gaat om de verdeling over de functieniveaus en de leeftijdsgroepen, waren gebaseerd op onjuiste veronderstellingen, zoals de verwachting dat de 4.800 fte uitstroom niet overschreden zou worden. Dit maximum is vervolgens niet in het juridisch kader vastgelegd, waardoor een hogere overschrijding van de uitstroom mogelijk was. Daarnaast had zoals gemeld in de antwoorden van 14 september jl. terugkijkend rekening gehouden moeten worden met de risicofactor van een RVU-heffing door deze te verwerken in het budget. Hierop ga ik later in deze brief nader in. Tevens is het proces rond de budgetvrijgave niet goed doorlopen. In dit</p>

proces is duidelijk geworden dat bij de Belastingdienst een cultuur bestond om zaken die primair de Belastingdienst aangaan, dicht bij zichzelf te houden, passend in een lange geschiedenis van autonomie. Andere betrokken partijen zijn daardoor soms niet of pas achteraf betrokken bij de besluitvorming. Dit soort besluitvorming is niet acceptabel en mag niet meer voorkomen. In de richting van de leden van de fractie van het CDA kan ik antwoorden dat dit de belangrijkste zaken zijn die fout zijn gegaan rond de totstandkoming van de regeling.

Om de gemaakte fouten in de toekomst te voorkomen heb ik actie ondernomen. De rol van de CFO-functie binnen de Belastingdienst verandert, waardoor deze zich sterker op controletaken richt, en minder op het primaire proces. Dit in nauw overleg met de ambtelijke leiding van het Ministerie van Financiën. Verder worden de checks and balances ten aanzien van en binnen de Belastingdienst versterkt. Ook wordt momenteel gewerkt aan een nieuwe inrichting van het directoraat-generaal Belastingdienst op het ministerie en wordt de positie van de directie Financieel Economische Zaken, als concerncontroller van het ministerie, versterkt. Op mijn initiatief is de eigenaarsrol van de secretaris-generaal met betrekking tot de Belastingdienst versterkt, zodat de ophanging steviger wordt en meer in lijn is met andere uitvoeringsorganisaties binnen het Rijk. Vanaf het moment dat duidelijk werd dat de uitstroom groter dreigde te worden dan beoogd, zijn mede door het goed functioneren van de checks and balances de gevolgen van de uitstroom zoveel mogelijk beperkt.

Naast organisatorische veranderingen vraagt ook de cultuur binnen de Belastingdienst aandacht. De eerste stappen zijn al gezet in een traject waarin de organisatie de leidende thema's «open» en «wendbaar» omarmt en vorm geeft. In sessies met de top 30 en top 200 van de Belastingdienst is een eerste stap gezet in het doorvertalen hiervan naar de praktijk. Ook wordt expliciet geïnvesteerd in het versterken van de relatie en de verbinding buiten de dienst. Voor mij belangrijke stappen, maar de wijziging van de cultuur zal zeker de nodige tijd en blijvende aandacht vergen.”

2016 nr 5. I

Video + Twitter:

<https://twitter.com/Giels/status/739200618062073856>



“Ik wil mijn excuses maken, omdat ik het echt gewoon vreselijk vind wat er gebeurd is. Ik heb een interview gedaan en daar heb ik stoer een beetje dingen lopen roepen, die ik eigenlijk niet meen zoals ze er staan. En al helemaal niet is de bedoeling geweest om jou of wie dan ook te kwetsen. Als mijn reactie er zo staat, dan denk ik ook wat een lul zeg. Ik meen dat helemaal niet op die manier.”

2016 nr 5. II



Radio:


<https://www.npo3fm.nl/europe-s-biggest-dance-show/fragmenten/audio/248614-excuses-giel-voor-sylvana-opmerking>

“Afgelopen vrijdag deden wij ook hier Raak: de openingsplaat en dat is altijd vrij associëren en toen ging het over de gorilla's en ik startte een chimpansee geluid en, nou ja, in de laatste seconde zeg ik dan nog eventjes “rustig Sylvana”. Nou dat is niet goed te praten. Het was een

	<p>referentie aan een mediareel die al speelde. Dit is niet iets wat ik heb verzonnen of wat ik ook vind, maar ik kan me voorstellen dat dat er allemaal niet echt duidelijk uit naar voren kwam. Het waren namelijk ook de laatste seconden. Je probeert wel eens een grap en soms mislukken ze faliekant. Dus mijn excuses aan diegenen die daardoor een rot weekend hebben gehad. Sylvana natuurlijk in het bijzonder, want die is er al druk mee zal ik maar zeggen. Die krijgt een hoop over zich heen.”</p>
<b>2016 nr 6.</b>	<p>Facebook:  <a href="https://www.blikopnieuws.nl/nieuws/245301/tretervlogger-biedt-excuses-aan-via-facebook.html">https://www.blikopnieuws.nl/nieuws/245301/tretervlogger-biedt-excuses-aan-via-facebook.html</a></p> <p>“Ik beken dat ik dom gedrag heb getoond en bepaalde dingen online heb gezet die beter niet konden maar dit had nooit zo ver moeten komen de jongens en ik hebben dit nooit gewild, we zijn jong en onervaren en weten niks van het televisie leven of media leven we hebben fouten gemaakt die we konden vermijden maar die zijn eenmaal gebeurt maar fouten worden gemaakt in het leven als je er maar van leert en ik heb er zeker van geleerd. Ik heb gepraat met me emoties en gevoelens ipv me gedachtes maar niet achteruit kijken daar kom je niet verder mee vanaf nu moeten we het goed aanpakken. Voor iedereen die is beledigd hierbij my apologize.”</p>
<b>2016 nr 7.</b>	<p>Hoorzitting:  <a href="https://www.rtvnoord.nl/nieuws/167495/Excuses-aan-Groningen-van-Shell-en-ExxonMobil">https://www.rtvnoord.nl/nieuws/167495/Excuses-aan-Groningen-van-Shell-en-ExxonMobil</a></p> <p>“Ook wij erkennen helemaal dat de Groningers natuurlijk het overgrote deel van de lasten hebben gekregen van de gaswinning in Groningen. Waar we in Nederland toch allemaal onze welvaart aan te danken hebben gehad. En daarom verdienen de Groningers ook echt wel onze steun. Zoals mevrouw Van Tongeren heeft gezegd, daar heeft de NAM zijn spijt over betuigd en daar sluit ik me helemaal bij aan. Dus ik kan ook zeggen: het spijt me, sorry.”</p>
<b>2016 nr 8.</b>	<p>Video:  <a href="https://www.lc.nl/friesland/Asscher-aanvaardt-excuses-Rico-21134155.html?harvest_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.nl%2F">https://www.lc.nl/friesland/Asscher-aanvaardt-excuses-Rico-21134155.html?harvest_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.nl%2F</a></p> <p>“Ik heb zijn Facebookbericht op Facebook gezien en ik speel zelf ook zwarte piet en ik was gewoon boos over de kleurwisseling waar hij het over had, minister Asscher. En omdat ik zelf zwarte piet speel en het is een Nederlandse traditie, vind ik dat het een beetje onzin was wat hij zei. En daarvoor werd ik een beetje boos. Ik heb toen geschreven dat hij zijn mond moet houden met zijn kuthoofd. Dat is natuurlijk al een grote fout. En dan stuur die andere zwarte pieten die hier komen dan maar weg, die er tegen zijn. Ik schrok van binnen van mezelf en ik zei ook tegen mezelf van ‘wat is dit nou weer?’. Toen schrok ik wel van binnen een beetje ja. Ik las eerst de reacties, toen was het een beetje lachen, lachen, lachen. Maar het was helemaal niet lachen. Wel hoe hij het wou omschrijven op Facebook, maar goed het is mij gewoon niet de bedoeling geweest om hem zo te kwetsen met van die woorden. Ik heb ontzettend veel spijt. Ik moet echt tien keer eerder nadenken over wat ik erop zet. En niet schelden, maar in nettere zinnen. En ik zou dit nooit meer doen, nooit meer. Ik heb mijn lesje geleerd en ik heb ontzettend veel spijt. Ik zou tegen de minister willen zeggen dat het me ongelofelijk veel spijt en dat ik het nooit meer zal doen en dat ik tien keer langer moet nadenken voordat ik wat zeg. Dat is het netjes zeg. Dat ik dit niet meer zo krijg. En dat het me gewoon ongelofelijk veel spijt van wat ik gezegd heb.”</p>
<b>2016 nr 9.</b>	<p>Persbericht:  <a href="https://www.metronieuws.nl/nieuws/binnenland/2016/10/facebook-weigeren-brandwondenfoto-menselijke-fout">https://www.metronieuws.nl/nieuws/binnenland/2016/10/facebook-weigeren-brandwondenfoto-menselijke-fout</a></p> <p>“Het is erg spijtig dat het zo is gegaan, maar waar mensen werken, worden ook fouten gemaakt. Natuurlijk maken we ook gebruik van algoritmes, maar er komt vooral mensenwerk aan te pas. Soms verwijderen zij een advertentie en dat gebeurt ook weleens onterecht.”</p>
<b>2016 nr 10.</b>	<p>Persverklaring:  <a href="http://www.gremberghe.nl/2016/03/7717/">http://www.gremberghe.nl/2016/03/7717/</a></p> <p>“Ik heb vorige week excuus gemaakt voor het feit dat ik de aandeelhouders te laat heb geïnformeerd over de salarisafpraak met de algemeen directeur. Ik zal hen voortaan regelmatig informeren, ook over de noodzakelijke versterking van de Raad van Bestuur. Ik heb deze week nogmaals excuus gemaakt voor het feit dat ik de aandeelhouders te laat heb</p>




	<p>geïnformeerd over de salarisafpraak met de algemeen directeur. Ik zal hen voortaan regelmatig informeren, ook over de noodzakelijke versterking van de Raad van Bestuur en andere zaken en ik zal volgende week nog eens excuus maken voor het feit dat ik de aandeelhouders te laat heb geïnformeerd over de salarisafpraak met de algemeen directeur. Ik zal hen voortaan regelmatig informeren, ook over de noodzakelijke versterking van de Raad van Bestuur en ik zal dat excuus blijven maken totdat niemand er ook nog maar een greintje waarde aan vast koppelt. Liederen horen zo graag excuses, ook al zijn ze niet gemeend. Je zou bijkans elk toespraakje in Zeeland, voor Zeeuwse bestuurders, kunnen afsluiten met een cynisch “dank voor uw braaf geveinsde aandacht”, want niemand heeft dat in de gaten. Het zit er allemaal maar, blij dat ze er mogen zitten.”</p>		
<p>2015 nr 1.</p>	<p>Advertentie krant:  <a href="https://fd.nl/ondernemen/1122894/volkswagen-plaatst-grote-krantenadvertenties-met-excuses">https://fd.nl/ondernemen/1122894/volkswagen-plaatst-grote-krantenadvertenties-met-excuses</a></p> <div data-bbox="446 592 1240 1680" style="border: 1px solid #ccc; padding: 10px; background-color: #f9f9f9;">  <p style="text-align: center;"><b>SCHAAMROOD</b></p> <p style="text-align: center; margin-top: 20px;"><b>Allesbehalve trots op onze nieuwste kleur.</b></p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p>Het zal u niet ontgaan zijn.</p> <p>Bij Volkswagen hebben we een flinke fout gemaakt: we hebben uw vertrouwen geschonden. Iets waar we ons diep voor schamen. Daar koopt u niet veel voor, dat beseffen we. Onze woorden zullen dan ook niet</p> </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p>zonder daden zijn. We beloven dat we dit probleem oplossen voor elke klant die erdoor geraakt wordt. En gaan er alles aan doen om uw vertrouwen terug te winnen. U heeft ongetwijfeld vragen. Die beantwoorden we graag op <a href="http://info.volkswagen.com/nl">info.volkswagen.com/nl</a></p> </td> </tr> </table>  </div> <p>“Het zal u niet ontgaan zijn. Bij Volkswagen hebben we een flinke fout gemaakt: we hebben uw vertrouwen geschonden. Iets waar we ons diep voor schamen. Daar koopt u niet veel voor, dat beseffen we. Onze woorden zullen dan ook niet zonder daden zijn. We beloven dat we dit probleem oplossen voor elke klant die erdoor geraakt wordt. En gaan er alles aan doen om uw vertrouwen terug te winnen. U heeft ongetwijfeld vragen. Die beantwoorden we graag.”</p>	<p>Het zal u niet ontgaan zijn.</p> <p>Bij Volkswagen hebben we een flinke fout gemaakt: we hebben uw vertrouwen geschonden. Iets waar we ons diep voor schamen. Daar koopt u niet veel voor, dat beseffen we. Onze woorden zullen dan ook niet</p>	<p>zonder daden zijn. We beloven dat we dit probleem oplossen voor elke klant die erdoor geraakt wordt. En gaan er alles aan doen om uw vertrouwen terug te winnen. U heeft ongetwijfeld vragen. Die beantwoorden we graag op <a href="http://info.volkswagen.com/nl">info.volkswagen.com/nl</a></p>
<p>Het zal u niet ontgaan zijn.</p> <p>Bij Volkswagen hebben we een flinke fout gemaakt: we hebben uw vertrouwen geschonden. Iets waar we ons diep voor schamen. Daar koopt u niet veel voor, dat beseffen we. Onze woorden zullen dan ook niet</p>	<p>zonder daden zijn. We beloven dat we dit probleem oplossen voor elke klant die erdoor geraakt wordt. En gaan er alles aan doen om uw vertrouwen terug te winnen. U heeft ongetwijfeld vragen. Die beantwoorden we graag op <a href="http://info.volkswagen.com/nl">info.volkswagen.com/nl</a></p>		
<p>2015 nr 2.</p>	<p>Interview:</p>		

	<p><a href="https://fd.nl/economie-politiek/1103941/gerrit-zalm-als-iemand-heeft-gefaald-dan-ben-ik-het">https://fd.nl/economie-politiek/1103941/gerrit-zalm-als-iemand-heeft-gefaald-dan-ben-ik-het</a></p> <p>“We hebben een verkeerde afweging gemaakt. We hadden voor onszelf het belang van de bank, de klant en de bankmedewerker zwaarder moeten laten wegen. Je kunt zeggen dat het juridisch en bestuurlijk pico bello is, maar daarmee doe je het niet automatisch goed. Het spitst zich gelukkig toe op de topsalarissen. En bij ons is dit voor de komende jaren geen onderwerp meer. Daar hebben we voor gezorgd door het te koppelen aan de CAO. Als iemand gefaald heeft, dan is het Gerrit Zalm. Ik leg de schuld bij mijzelf. Ik vind dat ik door het stof moet gaan vanwege de verkeerde afweging die ik heb gemaakt.”</p>
<p>2015 nr 3.</p>	<p>RTLnieuws: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=Sya28pbRCU4">https://www.youtube.com/watch?v=Sya28pbRCU4</a></p> <p>“Ik heb aangegeven dat er meer aandacht had moeten zijn voor de belangen van de mensen hier in Groningen. Dat dat niet is gebeurd dat betreurt ik. Het spijt mij zeer dat die veiligheidsbelangen van die Groningse burgers, dat die onvoldoende in beeld zijn geweest. Maatregelen die nodig zijn hier met betrekking tot de aardbevingen en alle gevolgen daarvan, die hebben we inmiddels genomen en daar zullen we ook de komende tijd mee doorgaan.”</p>
<p>2015 nr 4.</p>	<p>Mondeling nieuwsinterview: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=zDI1V6z8r7A">https://www.youtube.com/watch?v=zDI1V6z8r7A</a></p> <p>“Mensen die hebben hun spullen ingeleverd en het duurde vaak lang voordat ze dan weer wat hoorden. Of mensen probeerden de sociale verzekeringsbank te bereiken en dat lukte niet. Of mensen hadden hun spullen ingestuurd en dat was niet goed terug te vinden. En dat is heel vervelend, heel naar en daarom is een excuus voor die mensen op zijn plek.”</p>
<p>2015 nr 5.</p>	<p>Mondeling nieuwsinterview: <a href="https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/de-boer-betreurt-labbekak-uitspraak-in-de-volkskrant~b6510ecf/">https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/de-boer-betreurt-labbekak-uitspraak-in-de-volkskrant~b6510ecf/</a></p> <p>“Ik betreurt de commotie die is ontstaan naar aanleiding van mijn uitspraken in de Volkskrant over mensen met een bijstandsuitkering. Het woord labbekak had ik in die context niet moeten gebruiken. Het spijt me oprecht als ik mensen daarmee heb gekwetst. Dat was niet mijn bedoeling. Ik heb willen wijzen op de fouten in het stelsel van uitkeringen en toeslagen, maar het is duidelijk dat ik dat met andere bewoordingen had moeten doen.”</p>
<p>2015 nr 6.</p>	<p>Facebook: <a href="https://nos.nl/op3/artikel/2051152-strandtent-doneert-omzet-aan-als-stichting.html">https://nos.nl/op3/artikel/2051152-strandtent-doneert-omzet-aan-als-stichting.html</a></p> <div data-bbox="446 1228 1230 1627" style="border: 1px solid #ccc; padding: 10px; margin: 10px 0;">  <p><b>Parnassia aan Zee</b> 13 uur · *</p> <p>Persbericht Parnassia aan Zee</p> <p>Parnassia aan Zee biedt hierbij zijn welgemeende excuses aan de familie Steinz voor het totaal mislukken van hun bezoek aan Parnassia aan Zee afgelopen week en nodigen de familie uit om spoedig bij ons langs komen om te genieten van ons terras en uitzicht op Zee</p> <p>Parnassia aan Zee heeft besloten om de gehele omzet van Zondag 9 augustus, de dag waarop we het meeste omzet maken, in zijn geheel te doneren aan de ALS stichting</p> <p>Hans Slewe</p> </div> <p>“Parnassia aan Zee biedt hierbij zijn welgemeende excuses aan de familie Steinz voor het totaal mislukken van hun bezoek aan Parnassia aan Zee afgelopen week en nodigen de familie uit om spoedig bij ons langs te komen om te genieten van ons terras en uitzicht op Zee. Parnassia aan Zee heeft besloten om de gehele omzet van Zondag 9 augustus, de dag waarop we het meeste omzet maken, in zijn geheel te doneren aan de ALS stichting.”</p>
<p>2015 nr 7.</p>	<p>Video: <a href="https://www.linda.nl/nieuws/kranenbedrijf-biedt-in-video-excuses-aan-voor-ongeluk-in-alphen/">https://www.linda.nl/nieuws/kranenbedrijf-biedt-in-video-excuses-aan-voor-ongeluk-in-alphen/</a></p>

	<p>“Wij zijn helaas betrokken bij dit vreselijke incident. De kranen zijn van Peinemann en de machinisten zijn in dienst bij het familiebedrijf Peinemann. We zijn opgelucht dat er geen zwaargewonden of doden zijn gevallen. Wij leven mee met de direct betrokkenen, van wie de huizen zijn verwoest, met de ondernemers die nu niet kunnen ondernemen en met de man die door het incident zijn hond is verloren.”</p>
<p><b>2015 nr 8.</b></p>	<p>Advertentie:  <a href="https://nos.nl/artikel/2039799-staatsloterij-biedt-excuses-aan.html">https://nos.nl/artikel/2039799-staatsloterij-biedt-excuses-aan.html</a></p>  <p>The advertisement features the Staatsloterij logo (a fish in a white triangle) on an orange background. The headline reads 'We hebben geluisterd. En we hebben geleerd.' Below this, a message states: 'Van de Staatsloterij mag u volledige betrouwbaarheid verwachten. Des te meer spijt het ons, dat er de laatste tijd onrust is ontstaan over onze organisatie. Dat mag niet meer gebeuren rondom de loterij van Nederland. Wij hebben de afgelopen maanden met veel spelers gesproken. Hun kritiek hebben we serieus genomen. Dit heeft geleid tot zes vernieuwde garanties. U mag van ons verwachten dat wij ons daar aan houden, nu en in de toekomst.' At the bottom, it is signed 'Namens alle medewerkers van de Nederlandse Staatsloterij, Frans van Steenis, Algemeen Directeur' above a group photo of the staff.</p> <p>“We hebben geluisterd. En we hebben geleerd. Van de Staatsloterij mag u volledige betrouwbaarheid verwachten. Des te meer spijt het ons, dat er de laatste tijd onrust is ontstaan over onze organisatie. Dat mag niet meer gebeuren rondom de loterij van Nederland. We hebben de afgelopen maanden met veel spelers gesproken. Hun kritiek hebben we serieus genomen. Dit heeft geleid tot zes vernieuwde garanties. U mag van ons verwachten dat wij ons daar aan houden, nu en in de toekomst.”</p>
<p><b>2015 nr 9.</b></p>	<p>Persbericht website:  <a href="https://www.prorail.nl/nieuws/excuses-voor-storing">https://www.prorail.nl/nieuws/excuses-voor-storing</a></p> <p>“Reizigers hebben op maandag 2 februari flinke last gehad van een storing bij de verkeersleidingspost van Utrecht Centraal. ProRail betreurt de overlast ten zeerste en biedt de treinreizigers van NS en van andere vervoerders excuses aan voor de storing van afgelopen maandag. We beseffen hoe vervelend de vertragingen zijn voor reizigers en hoezeer wij een beroep doen op de flexibiliteit van vervoerders en hun medewerkers. Vanwege de storing konden de seinen en wissels van verkeersleidingsgebied Utrecht niet bediend worden. Onze verkeersleiders konden hierdoor het treinverkeer niet in goede banen leiden en daardoor was er tot ongeveer 13:00 geen treinverkeer van en naar Utrecht mogelijk. Daarna werd de treindienst gefaseerd opgestart en om 21.00 reden treinen weer volgens het spoorboekje. Vannacht hebben we de systemen extra gecontroleerd. Om er zo zeker van te zijn dat de verkeersleidingsystemen, die wissels en seinen aansturen vanuit de verkeersleidingspost Utrecht, goed werkten. De geconstateerde schade is vannacht direct gerepareerd.”</p>
<p><b>2015 nr 10.</b></p>	<p>Raadsvergadering:  <a href="https://www.youtube.com/watch?v=DW_khg2Oy_U">https://www.youtube.com/watch?v=DW_khg2Oy_U</a></p> <p>“Ik ben bestuurlijk verantwoordelijk voor de vergunningverlening en dat geldt los van de vraag hoe deze georganiseerd is. Ik zie en voel echter geen persoonlijke verwijtbaarheid voor door de onderzoeksraad geconstateerde tekortkomingen bij het verlenen van de vergunning. Als dat het geval was, had ik hier zeker niet meer gestaan. De opmerkingen van de onderzoeksraad over het specifieke opmerkingen van de onderzoeksraad over het specifieke onderdeel van de mandatering, deel ik niet. Ik neem mijn verantwoordelijkheid door te</p>

	<p>werken aan een zorgvuldige afwikkeling, de aanbevelingen van de onderzoeksraad over de evenementvergunningen door te voeren en het verbeteren van de gemeentelijke organisatie. Er zijn echter wel fouten gemaakt onder mijn bestuurlijke verantwoordelijkheid. Een gebrek aan alertheid, een gebrek aan scherpheid bij het beoordelen van deze aanvraag, een te informele werkwijze in de praktijk en amper betrokkenheid van het management. Deze kritiek is hard, maar terecht. En ik erken deze fouten en neem de kritiek te harte en bied daarvoor mij excuses aan.”</p>
<b>2015 nr 11.</b>	<p>Persconferentie:  <a href="https://www.nu.nl/politiek/4058227/excuses-van-oud-ns-commissaris-falen-fyra.html">https://www.nu.nl/politiek/4058227/excuses-van-oud-ns-commissaris-falen-fyra.html</a></p> <p>“Mijn slotwoord zou zijn op dit punt dat wij ernstig tekort geschoten zijn met elkaar om datgene te realiseren wat in het vooruitzicht was gesteld. Daar kan ik maar een woord op zeggen: daar passen verontschuldigen voor dat dat gebeurd is, dat is niet goed en daar moeten we van leren.”</p>
<b>2015 nr 12.</b>	<p>Persconferentie/hoorzitting:  <a href="https://nos.nl/artikel/2038129-excuses-svb-voor-pgb-problemen.html">https://nos.nl/artikel/2038129-excuses-svb-voor-pgb-problemen.html</a></p> <p>“Allereerst vind ik het ontzettend belangrijk om oprecht onze excuses aan te bieden voor de ontstane situatie. De zorgverleners en de budgethouders zijn afgelopen de afgelopen periode dupe geworden van alle problemen en wij werken er heel hard aan om dat op te lossen en onze oprechte excuses. Dit is niet hoe wij als SVB gewend zijn om te werken.”</p>
<b>2015 nr 13.</b>	<p>Persconferentie:  <a href="https://nos.nl/artikel/2043394-excuses-om-aan-nabestaanden-els-borst.html">https://nos.nl/artikel/2043394-excuses-om-aan-nabestaanden-els-borst.html</a></p> <p>“Het OM is tekort geschoten. Daarvoor wil ik mijn verontschuldigen aanbieden aan de nabestaanden. Ik heb dat dinsdag avond ook persoonlijk gedaan in een gesprek met de familie van Lois.”</p>
<b>2015 nr 14.</b>	<p>Persbericht website:  <a href="https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/plagiaat-in-de-volkskrant~be41e3eb/">https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/plagiaat-in-de-volkskrant~be41e3eb/</a></p> <p>“Geachte lezer, de Volkskrant heeft de afgelopen maanden een aantal artikelen gepubliceerd waarvan passages blijken te zijn overgeschreven van andere media in binnen- en buitenland, zoals The Guardian, Vice, het Financieele Dagblad en NRC. Al deze artikelen zijn van de hand van een verslaggever die stage liep bij de krant, Geerlof de Mooij. Hij nam zonder bronvermelding alinea's over en bracht uitspraken van geïnterviewden tegenover andere media alsof ze tegen hem waren uitgesproken.</p> <p>In één geval, veruit het ernstigste, heeft hij een heel interview bij elkaar geknipt en geplakt: het vraaggesprek met de Bosnische Kroaat Drazen Erdemovic, een van de uitvoerders van de massamoord in Srebrenica.</p> <p>Dit is een ontoelaatbare misstap. Ik bied de lezers onze excuses aan, net als de auteurs en media wier werk is misbruikt. Het maskeren van het bedrog ging ver. Evengoed dragen wij er de volle verantwoordelijkheid voor. Ik en andere leidinggevenden op de krant hebben onvoldoende opgelet toen een jonge stagiair opvallend goed en veel bleek te kunnen schrijven. Eind juli citeerde hij zonder bronvermelding uit een NRC-artikel. Een beginnersfout, dachten we. We wezen hem erop dat hij een journalistieke doodzonde had begaan: eens en nooit weer. We hadden daarna alerter moeten zijn. Zijn ambitie ontspoorde onder onze ogen zonder dat wij het zagen. Ter redactie beraden we ons nu op een zorgvuldiger begeleiding van stagiairs, die we wellicht te snel in het diepe gooien.</p> <p>Toen we het plagiaat eind vorige week op het spoor kwamen, hebben we de werkzaamheden van De Mooij beëindigd. Sindsdien onderzoeken we met zijn hulp de artikelen. Dit onderzoek loopt nog, maar ruwweg hebben we kunnen vaststellen dat ongeveer een derde van zijn stukken overgenomen passages bevat.</p> <p>Ik ben verbijsterd door dit bedrog. Maar ik beschouw het ook als een persoonlijk drama voor een jongeman, die veel spijt heeft betuigd over zijn daden. Wie iemand op deze misser wil aanspreken, moet in de eerste plaats bij ons zijn. Wij hebben ons lang afgevraagd of we zijn naam zouden noemen. We doen dat toch om transparant te zijn over de artikelen die het betreft en om anderen van verdenking te vrijwaren.</p>

	<p>De artikelen van De Mooij staan ter inzage nog twee weken online, voorzien van een waarschuwing. Daarna verwijderen we ze van de website, want plagiaat mag alleen al juridisch gezien niet voortbestaan. Zaterdag zal de Ombudsvrouw, die meewerkt aan het onderzoek naar de artikelen, terugkomen op de plagiaatzaak.</p> <p>Wij slaan ons voor ons hoofd dat we dit hebben laten gebeuren. We nemen het geval hoog op en zullen er alles aan doen om onze betrouwbaarheid nog beter te waarborgen. Dat is het hoogste goed van een krant.”</p>
2015 nr 15.	<p>Persbericht website:  <a href="https:// groningen.nieuws.nl/nieuws/44938/44938/">https:// groningen.nieuws.nl/nieuws/44938/44938/</a></p> <p>“Het is een feit dat de gasproductie in Groningen aardbevingen veroorzaakt en dat de gevolgen van de aardbevingen diep ingrijpen in het leven van de bewoners van Groningen. Ik ben mij daar – ook door mijn ontmoetingen met bewoners – zeer van bewust. Ik betreur het ten zeerste dat de aardbevingen voor zoveel mensen tot problemen leiden en ik wil daarvoor mijn excuses aanbieden. We hadden nieuwsgieriger kunnen zijn naar wat er precies gebeurt in en boven de bodem in Groningen. We hadden meer open kunnen staan voor geluiden van buiten. Dat dat niet is gebeurd, betreur ik. De aanbevelingen die gericht zijn aan NAM, op het gebied van onderzoek en communicatie onderschrijven wij en zullen wij samen met de daarbij betrokken partijen gaan uitvoeren. Zodra nieuwe inzichten beschikbaar komen, willen we met de bewoners in Groningen in gesprek gaan over wat de resultaten voor hen kunnen betekenen. NAM zal zich daarbij extra inspannen om deze bevindingen in begrijpelijke taal te delen met een breed publiek. Ook zullen wij met minister Kamp bezien of de onderzoeken die reeds lopen voldoende zijn om de onzekerheden rond de aardbevingen zo snel mogelijk te beperken. Dan wordt ook duidelijk welke verdere maatregelen nodig zijn.”</p>
2015 nr 16.	<p>Twitter:  <a href="https:// www.google.nl/#spf=1573475043603">https:// www.google.nl/#spf=1573475043603</a></p>  <p>“Diep excuus voor onze jubeltweet. Terugkijkend inderdaad niet kies. Sorry!”</p>
2015 nr 17.	<p>Persbericht website:  <a href="https:// www.umcutrecht.nl/nl/Over-Ons/Nieuws/2015/UMC-Utrecht-excuses-na-medische-fout">https:// www.umcutrecht.nl/nl/Over-Ons/Nieuws/2015/UMC-Utrecht-excuses-na-medische-fout</a></p> <p>“Ruim twee jaar geleden is ontdekt dat er op de afdeling gynaecologie van het UMC Utrecht een uitslag van een weefselbiopt is gemist. Het gevolg hiervan is dat de diagnose kanker later is gesteld met fatale gevolgen voor patiënt en haar naasten. De behandelende arts heeft de uitslag van het biopt niet gezien, en er geen rekening mee gehouden dat hij geen alert van het laboratorium zou krijgen. Het is voor alle betrokkenen ontzettend verdrietig en het UMC Utrecht leeft intens mee met mevrouw en haar dierbaren.</p> <p>Prof. dr. Margriet Schneider (voorzitter raad van bestuur): “Het is verschrikkelijk wat mevrouw is overkomen. Het is onverdedigbaar dat alles zo lang heeft geduurd en dat mevrouw geen steun heeft ervaren vanuit het ziekenhuis. Onze eerste prioriteit is de zorg voor onze patiënten en hen te steunen, vooral als er onverhoopt iets mis gaat. Het relaas van mevrouw laat zien dat we daarin hebben gefaald. Dat moet echt anders. We nemen dit mee in het onderzoek dat recent is aangekondigd door het UMC Utrecht. Het is buitengewoon</p>

	<p>dapper van mevrouw dat ze zo openhartig over haar ervaringen spreekt. Ze kan ervan verzekerd zijn dat het UMC Utrecht de handschoen oppakt.”</p> <p>Vanzelfsprekend heeft de verantwoordelijk specialist contact met patiënt gehouden om de gevolgen te bespreken en haar te begeleiden. Ondanks de inzet van de specialist en anderen uit het ziekenhuis moet worden geconstateerd dat de patiënt zich onvoldoende geïnformeerd en betrokken voelt. Dit spijt het UMC Utrecht oprecht. Daarin heeft het UMC Utrecht gefaald.</p> <p>Het incident is twee jaar te laat gemeld bij de IGZ. Dat had niet mogen gebeuren. Dit aspect maakt onderdeel uit van het onderzoek dat de raad van bestuur van het UMC Utrecht twee weken geleden heeft aangekondigd.</p> <p>De fout (het missen van het weefselbiopt) is in 2014 onderzocht: de verbeteringsuggesties die uit dit onderzoek kwamen zijn doorgevoerd in het werkproces:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zo zijn de processen en procedures rondom verontrustende uitslagen van diagnostische onderzoeken verder aangescherpt, zowel aan de kant van medewerkers als van systemen. Kort na dit incident is een volledig digitaal patiëntendossier in gebruik genomen.</li> <li>• Het digitale systeem is uitgerust met automatisch alerts naar behandelaars bij nieuwe diagnostische uitslagen. Zo moet geborgd worden dat een diagnose nergens kan blijven hangen in de organisatie en dat deze goed wordt teruggekoppeld aan de patiënt.</li> <li>• Vanaf februari dit jaar hebben patiënten van UMC Utrecht volledige inzage in hun medische dossier. Langs deze weg kunnen zij alle verslaglegging en uitslagen direct meekijken in hun eigen dossier.</li> <li>• Om breed te leren van deze fout is dit incident en de verbeterpunten in een ziekenhuisbrede setting met medische professionals onderling gedeeld.</li> </ul> <p>De financiële afhandeling met de verzekeraar heeft voor de patiënt te lang geduurd. Dat rekent UMC Utrecht zichzelf aan. Het ziekenhuis zal zijn uiterste best doen om de afhandeling van deze procedures in de toekomst sneller te laten verlopen.”</p>
<p><b>2015 nr 18.</b></p>	<p>-</p>
<p><b>2015 nr 19.</b></p>	<p>Mondeling nieuwsinterview:  <a href="https://www.trouw.nl/nieuws/ik-moet-met-mezelf-in-het-reine-komen~bc3b2cf7/">https://www.trouw.nl/nieuws/ik-moet-met-mezelf-in-het-reine-komen~bc3b2cf7/</a></p> <p>“Ik heb een gigantisch stomme fout gemaakt waar ik veel spijt van heb. Maar de effecten die dit op mij heeft zijn bijzonder grof en groot. Ik heb bijzonder veel spijt van wat ik heb gedaan en dat ik deze straf verdien zal ik niet ontkennen. Als ik met mijn daad straatkrantverkopers heb geschaad, dan spijt mij dat oprecht en bied ik daarvoor mijn excuses aan.”</p>
<p><b>2015 nr 20.</b></p>	<p>Persbericht website:  <a href="https://www.viva.nl/stijl-en-update/hoofredacteur-vivianne-reageert/">https://www.viva.nl/stijl-en-update/hoofredacteur-vivianne-reageert/</a></p> <p>"Het is gebeurd. VIVA heeft een sitebericht geplaatst dat veel mensen ontzettend heeft gekwetst. Een bericht dat op zijn minst getuigt van hokjesdenken en volgens velen van racisme; iets waarvan VIVA zich juist altijd zo heeft gedistantieerd. Al die mensen verdienen een excuus. Om te beginnen van mij persoonlijk, want ik ben VIVA's hoofredacteur. Er zijn momenten in je carrière waarop je het liefst in een foetushouding wilt wegkruipen, wachtend tot de storm over is. Dat je elke tweet, elk telefoontje, mailtje, twitterbericht, elke nieuwsupdate, forumpost, Facebook-message, Whatsapp; alles compleet zou willen negeren. Gisteravond was zo'n moment. En juist dát zijn de momenten waarvan ik vind dat ik er moet stáán. Vóór maar ook áchter mijn merk, zonder mijn eigen normen en waarden daarbij te verloochenen. VIVA's motto is 'Niets te verbergen' en daar geloof ik in. Ook als het gaat om onze eigen fouten. Dus hier komt het.... Wat is er gebeurd?</p> <p>Dinsdagavond om een uur of zes ontplofte in enkele minuten tijd mijn timeline op Twitter door vervolgen reacties op een VIVA.nl-post die zojuist was gepubliceerd. '10 redenen om een donkere man te daten' las ik. En right then and there draaide mijn maag zich om. Het zou toch niet...? Ik opende de link en alle boze reacties op mijn Twitter – en inmiddels ook via Whatsapp, sms, Facebook en het VIVA-forum – vielen compleet op hun plek. Het was een lijstje vol racistische stereotyperingen die ik niet ga herhalen. De verleiding was groot om</p>


	<p>te blijven hangen in een ‘Hoe heeft dit kunnen gebeuren?!’ of ‘Wie heeft dit in vredesnaam geschreven?!’-modus, maar daar schiet niemand iets mee op. Niet de vele mensen die zich gekwetst voelen, niet ‘mijn’ merk en niet ‘mijn’ team.</p> <p>Wat te doen? Om te beginnen: onmiddellijk die post offline halen. Niet om onze fout weg te moffelen, want VIVA heeft zoals gezegd niets te verbergen; ook onze eigen misstappen niet. Wél omdat dit artikel kwetsend is. En vervolgens: mensen te woord staan. Volledig terecht diep door het stof. Namens mijn merk, mijn team, de desbetreffende redacteur en bovenal namens mezelf. Had ik het artikel vooraf dan niet gelezen? vraagt een krant die een reactie eist. Nee. Ik zou willen dat ik als hoofdredacteur wél alle uitingen die VIVA doet vooraf kon screenen, maar dan zou een dag uit simpelweg meer dan 24 uur moeten bestaan. Neemt niet weg dat ik een flinke steek heb laten vallen. Iemand in mijn team heeft tenslotte zonder alarmbellen deze post met de beste intenties geschreven en gepubliceerd. Met de beste intenties, ja: ik kén mijn mensen en ze hebben stuk voor stuk een goed hart. Écht. Deze redacteur heeft met deze post niemand willen kwetsen. Wijzen na=ar de schrijver van het stukje, mijn handen ervan aftrekken, er schande van spreken en overgaan tot de orde van de dag zou té makkelijk zijn. Maar ook onterecht. Want ook bij fouten zijn het mijn mensen. Dus wat hier gebeurd is, trek ik me persoonlijk aan. Maar hoe heeft dit dan kunnen gebeuren? Waar waren die alarmbellen? Ik heb er geen antwoord op. Maar wat ik wél weet, ook na het lezen van alle reacties die VIVA en ikzelf kregen: racisme, zelfs in berichten die door de schrijver juist als politiek correct waren bedoeld, is ook anno 2015 een onderwerp dat een podium verdient. Een onderwerp dat besproken moet worden. Ook als het eigen merk daartoe opnieuw aanleiding heeft gegeven. Want als een schrijver met goede bedoelingen racistische uitingen doet zonder dat dat bij de afzender als zodanig voelt: begrijpen we dan wel goed genoeg wat hokjesdenken met een lezer kan doen? Nee. En daar kan, nee daar MOET VIVA iets aan doen.</p> <p>Dát is wat ik op Twitter in een kort statement communiceer en onmiddellijk krijg ik bijval. Mensen die willen helpen een crisis (VIVAgate zoals het inmiddels op social media heet) als deze om te buigen naar een leermoment voor velen. Op de redactie vindt een spoedberaad plaats om dit soort misstanden bespreekbaar te maken, te voorkomen en vooral begrip te creëren over wáárom deze post fout was. Excuses maken is één ding, het gaat om het besef. En dus kan ik dit editorial afsluiten met de belofte: volgende week een achtergrondverhaal in VIVA over deze discussie en het sentiment dat het losmaakt. Niet alleen uit de koker van een redacteur met een schuldgevoel, maar juist samen met de vele mensen die zich bij dit onderwerp betrokken voelen.”</p>
2014 nr 1.	<p>Tweede kamer:  <a href="https://www.nu.nl/politiek/3699507/plasterk-biedt-excuses-foute-verklaring.html">https://www.nu.nl/politiek/3699507/plasterk-biedt-excuses-foute-verklaring.html</a></p> <p>“Ik vond het toen van groot belang om duidelijk te maken dat Nederland niet tegen de wet in telefoongegevens verzamelde. Maar ik heb ook een verklaring gegeven. De verklaring stond niet vast en bleek later onjuist. Dat was onverstandig en dat had ik niet moeten doen. Daar bied ik mijn excuses voor aan.”</p>
2014 nr 2.	<p>Brief/persbericht website:  <a href="https://www.ing.nl/nieuws/nieuws_en_persberichten/2014/03/ing_en_het_gebruik_van_klant_brief.html?furl=0000_Service_TWTR_Mass_algmass_OpenBrief_20140317&amp;first_visit=true">https://www.ing.nl/nieuws/nieuws_en_persberichten/2014/03/ing_en_het_gebruik_van_klant_brief.html?furl=0000_Service_TWTR_Mass_algmass_OpenBrief_20140317&amp;first_visit=true</a></p> <p>“Beste ING-klant, Elke dag werken alle medewerkers van de ING hard om u, onze klant, van dienst te kunnen zijn en de dienstverlening aan u verder te verbeteren. Op 10 maart jl. publiceerde Het Financieele Dagblad een interview met ING over klantdata. In dit interview zijn wij niet duidelijk genoeg geweest over dit zo gevoelige onderwerp. Hierdoor hebben wij veel bezorgde reacties van onze klanten ontvangen. Deze reacties maken duidelijk dat er veel vragen en zorgen zijn over de bescherming van klantgegevens. En dat spijt mij zeer. Ik bied u dan ook allereerst mijn excuses aan voor de ontstane onduidelijkheid en de onrust waartoe dit heeft geleid.</p> <p>Ik kan het niet duidelijker stellen: Uw individuele klant- en transactiegegevens worden door ING niet met derden gedeeld of verkocht. De proef die in Het Financieele Dagblad werd genoemd was bedoeld om klanten te helpen met hun persoonlijke geldzaken en voor hen</p>

	<p>besparingen te realiseren. Het doel is nadrukkelijk niet om informatie over transacties met externe bedrijven te delen en daarmee commercieel te gebruiken.</p> <p>ING doet er veel aan om klanten te helpen financieel fit te worden en te blijven. In dit kader hebben we onderzoek gedaan naar een manier om onze klanten concreet voordeel te kunnen bieden bij hun dagelijkse uitgaven. We zien onder onze klanten veel belangstelling voor besparing op dagelijkse uitgaven en door relevante kortingen aan te bieden wil ING u, als klant, de mogelijkheid bieden om daarvan gebruik te kunnen maken.</p> <p>Laat ik nogmaals benadrukken: de ING deelt uw klantgegevens niet met derden, laat staan dat wij die zouden verkopen. Voor ING heeft bescherming van de persoonsgegevens van onze klanten de hoogste prioriteit. Want wij realiseren ons dat uw privacy een groot goed is. Klanten kunnen er altijd op vertrouwen dat ING uitsluitend gebruik maakt van hun persoonlijke gegevens binnen de grenzen van wet- en regelgeving, in het bijzonder de wet bescherming persoonsgegevens, en de daarop gebaseerde Gedragscode verwerking persoonsgegevens financiële instellingen en onze business principles. We zouden bij de proef alleen analyses met transactie- en klantdata uitvoeren als u daar vooraf toestemming voor geeft en u zich heeft aangemeld, met de mogelijkheid om deelname op elk moment te stoppen.</p> <p>Uiteraard luisteren wij goed naar alle signalen. Wij zullen dan ook verder met onze klanten in gesprek gaan over hoe ING het beste van dienst kan zijn bij het besparen op dagelijkse uitgaven. Wij zullen in gesprek met klanten, toezichthouders, privacy-organisaties en consumentenorganisaties bepalen of en hoe we verder gaan. Of wij een proef gaan uitvoeren met een selecte groep klanten die hiervoor belangstelling heeft, wanneer en onder welke condities, zullen we pas bepalen na deze gesprekken. De belangen en behoeften van onze klanten staan daarbij centraal. Indien men voldoende voordeel ziet van een dergelijke aanvullende dienstverlening, zullen we mogelijk tot een test overgaan. Aangezien we de tijd willen nemen om zorgvuldig met alle partijen, en vooral onze klanten in gesprek te gaan, zal er voorlopig geen proef plaatsvinden.</p> <p>Onze dienstverlening draait om vertrouwen en het dienen van uw belang. Wij blijven vernieuwen en werken aan de verbetering van onze service en dienstverlening. Daarop kunt u als klant vertrouwen.”</p>
2014 nr 3.	<p>Verklaring:  <a href="https://www.ad.nl/buitenland/timmermans-heeft-spijt-van-uitspraak-over-zuurstofkapje~afe4e2fb/">https://www.ad.nl/buitenland/timmermans-heeft-spijt-van-uitspraak-over-zuurstofkapje~afe4e2fb/</a></p> <p>“Ik had het niet moeten zeggen. De MH17-ramp gaat me aan het hart. Ik leef enorm mee met de nabestaanden. Het laatste wat ik wil is op enige wijze hun leed verergeren.”</p>
2014 nr 4.	<p>Persbericht website:  <a href="https://www.voetbalprimeur.nl/nieuws/371082/vitesse-maakt-excuses-na-thuislaten-mori">https://www.voetbalprimeur.nl/nieuws/371082/vitesse-maakt-excuses-na-thuislaten-mori</a></p> <p>“De beslissing om naar Abu Dhabi af te reizen zonder Mori is begrijpelijk, maar ongelukkig. Vitesse betreurt de commotie die is ontstaan ten eerste en biedt aan alle mensen die zich, op welke wijze dan ook, door de uitsluiting van Mori getroffen voelen, haar excuses aan. Achteraf zijn er door diverse instanties mogelijkheden aangegeven om het afreizen van Mori naar de Emiraten alsnog mogelijk te maken. De complexiteit rond het organiseren van reizen naar landen met specifieke ‘inreisprocedures’ heeft er voor gezorgd dat onder tijdsdruk niet alle mogelijkheden zijn benut. Vitesse gaat, met behulp van de KNVB en het ministerie voor Buitenlandse Zaken, de interne procedures inzake buitenlandse reizen opnieuw opzetten om de herhaling in de toekomst te voorkomen.”</p>
2014 nr 5.	<p>Persbericht website:  <a href="https://www.trouw.nl/nieuws/eenvandaag-maakt-excuses-voor-uitzending~bdc457e1/">https://www.trouw.nl/nieuws/eenvandaag-maakt-excuses-voor-uitzending~bdc457e1/</a></p> <p>“Dit had niet zo gemoeten. Caroline is een ervaren verslaggever die, in een oorlogsgebied, in the heat of the moment moet handelen. Ze wilde niemand kwetsen.”</p>
2014 nr 6.	-
2014 nr 7.	<p>Persverklaring:  <a href="https://www.schaatsen.nl/nieuws/archief/2014/1/knegt-leert-van-middelvinger-incident/">https://www.schaatsen.nl/nieuws/archief/2014/1/knegt-leert-van-middelvinger-incident/</a></p>




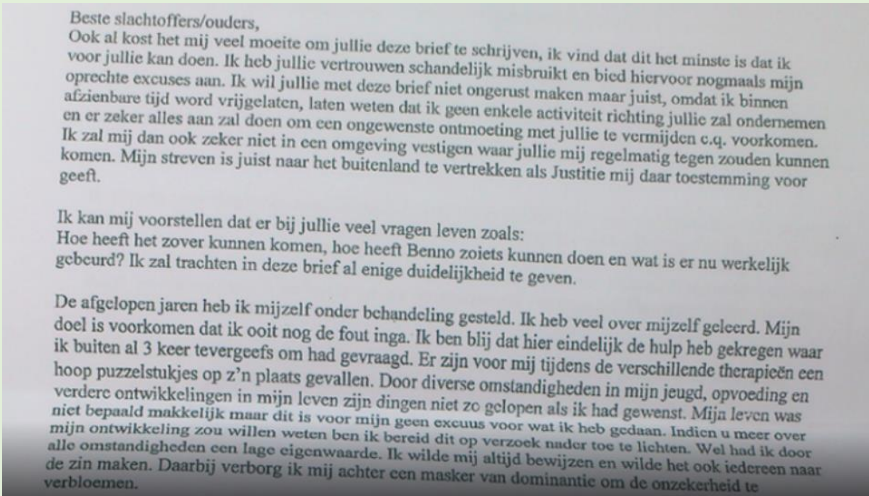
	<p>“Dat was gewoon veel opgebouwde frustratie van het hele weekeinde dat eruit kwam, dat kan niet. Ik heb er zeker van geleerd, laat dat duidelijk zijn. De volgende keer houd ik me even tien minuten in en dan maken we korte metten met de kleedkamer.”</p>
2014 nr 8.	<p>Twitter:  <a href="https://twitter.com/pieterbroertjes/status/491872935519727616">https://twitter.com/pieterbroertjes/status/491872935519727616</a></p>  <p>“Opmerking over dochter Poetin op Radio 1 was niet verstandig. Deze kwam voort uit een gevoel van onmacht dat vele mensen zullen herkennen.”</p>
2014 nr 9.	<p>Mondeling nieuwsinterview NOS:  <a href="https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/diving-robber-kop-van-jut-op-sociale-media~b650ce5a/?referer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F">https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/diving-robber-kop-van-jut-op-sociale-media~b650ce5a/?referer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F</a></p> <p>“Ik wil mijn excuses aanbieden. Ik maakte een schwalbe. Soms verwacht je een schop, maar ik moet dit niet doen. Echt verschrikkelijk stom.”</p>
2014 nr 10.	<p>Telefoongesprek/ mondeling (nieuws)interview NOS:  <a href="https://nos.nl/video/666377-dijsselbloem-bood-juncker-excuus-aan-voor-drank-uitspraak.html">https://nos.nl/video/666377-dijsselbloem-bood-juncker-excuus-aan-voor-drank-uitspraak.html</a></p> <p>“Ik heb hem al vrij snel na die gewraakte uitzending gebeld. En ook aangegeven dat ik ook zelf vond dat het een ongelukkige uitspraak was, waar hij echt veel last van heeft gehad dus dat is gewoon heel vervelend. Dat heb ik hem ook toen al aangegeven. Ik heb gezegd dat het me speet dat ik die uitspraak heb gedaan. Het is een ongelukkige uitspraak en te lichtzinnig.”</p>
2014 nr 11.	<p>Persbericht website:  <a href="https://news.klm.com/klm-posts-about-world-cup-soccer-game-mexico---the-netherlands/">https://news.klm.com/klm-posts-about-world-cup-soccer-game-mexico---the-netherlands/</a></p> <p>“We realize that our posts on Twitter and Facebook following the match triggered many emotional replies. We emphasize that it was never our intention to hurt anyone's feelings. In the best of sportsmanship, KLM apologizes to those who feel offended. In respect of the many reactions we received we decided to remove the posts.”</p>
2014 nr 12.	<p>Radio:  <a href="https://www.nporadio1.nl/dit-is-de-dag/onderwerpen/215303-sorry-voor-steunverklaring-aan-is">https://www.nporadio1.nl/dit-is-de-dag/onderwerpen/215303-sorry-voor-steunverklaring-aan-is</a></p> <p>“De afgelopen weken hebben we natuurlijk de verschrikkelijke beelden gezien van de onthoofdingen en de gruweldaden tegen minderheden als de jisidi's in Irak en allerlei andere moordpartijen die niks meer te maken hebben met een opmars naar Bagdad, maar met een opmars naar andere gebieden, waardoor wat mij betreft ook een enorme twijfel is ontstaan ook over de intenties van deze organisatie die ik in eerste instantie zeker heb bejubeld in Irak. Dus ja, voor mij was het op een gegeven moment wel duidelijk dat dit gaat meer de kant op van gruwel en terreur en daar wil ik eigenlijk op geen enkele manier een lofbetuiging aan geven en eigen heb ik van begin af aan de gruweldaden sowieso altijd verworpen, maar dit was zo duidelijk, zo helder dat het niks meer te maken had met een strijd, maar dit gaat om moordpartijen en gruweldaden waar ik niks mee te maken wil hebben. De gruweldaden zoals we die nu zien waren toen niet echt aan de orde voor mij. En ik heb altijd gezegd, vanaf begin af aan, ik heb mij beperkt tot Irak, ik heb me bijvoorbeeld niet over Syrië uitgelaten. Mijn visie is bijgedraaid. Ik wil luid en duidelijk in de Raad zeggen: sorry voor mijn uitlatingen en ik neem er afstand van. Ik heb mijn functie neergelegd bij de stichting Islamitisch onderwijs.”</p>
2014 nr 13.	<p>Facebook:</p>

	<p><a href="https://www.ad.nl/binnenland/excuses-jumbo-voor-gedrag-woedende-medewerker~a6719b3d/">https://www.ad.nl/binnenland/excuses-jumbo-voor-gedrag-woedende-medewerker~a6719b3d/</a></p> <p>“Het gedrag van de medewerker is onacceptabel. De klant staat bij ons voorop en daar past geen enkele vorm van onvriendelijk gedrag bij, in geen enkele situatie.”</p>
<b>2014 nr 14.</b>	-
<b>2014 nr 15.</b>	<p>Interne bijeenkomst Raad van Bestuur:  <a href="https://www.catharinaziekenhuis.nl/nieuws/748-raad-van-bestuur-excuseert-zich-naar-medewerkers-voor-ongebruikelijke-start-hygiene-campagne-die-veiligheidsbewustzijn-sterk-doe.html">https://www.catharinaziekenhuis.nl/nieuws/748-raad-van-bestuur-excuseert-zich-naar-medewerkers-voor-ongebruikelijke-start-hygiene-campagne-die-veiligheidsbewustzijn-sterk-doe.html</a></p> <p>“Ook ik ben aanspreekbaar. Wij zagen deze ‘wake-up call’ als noodzakelijk om alle 3500 medewerkers en de medisch specialisten te bereiken, waar andere methoden tot op heden faalden. Achteraf gezien hebben wij de organisatie te lang in onzekerheid gehouden omtrent de oorsprong van de beelden. En als wij medewerkers en medisch specialisten daarmee gekwetst hebben, bied ik daarvoor excuses aan.”</p>
<b>2014 nr 16.</b>	<p>Politiek debat:  <a href="https://www.parlementairemonitor.nl/9353000/1/j9vvi5epmj1ey0/vjgv7qimhczt">https://www.parlementairemonitor.nl/9353000/1/j9vvi5epmj1ey0/vjgv7qimhczt</a></p> <p>“Ik ben de laatste die mensen in de kou wil laten staan en die mensen wil beschuldigen. U moet zich voorstellen hoe het gaat met interviews die heel snel worden afgenomen. Je hebt niet altijd de gelegenheid om voor elk antwoord de zorgvuldigste bewoording te kiezen. Zorgvuldiger was geweest om te zeggen dat mensen een bepaalde verantwoordelijkheid hebben. Het is eigenlijk een heel normale verantwoordelijkheid. Als ik bij een telecomaandieder een abonnement wil afsluiten, dan vraagt die mij ook om bepaalde gegevens. De Belastingdienst vraagt ook om bepaalde gegevens om te kunnen verifiëren of het bankrekeningnummer klopt. Geef daar dan gevolg aan. Iedereen die in actie is gekomen en vervolgens op problemen is gestuit binnen de Belastingdienst, moet en kan zich niet aangesproken voelen. Daarvoor is een excuus op zijn plaats. De Belastingdienst verdient een politieke leiding met breed draagvlak in uw Kamer. En ik heb dit brede draagvlak in dit debat niet gevoeld. En daarom heb ik besloten om morgen mijn ontslag aan te bieden aan de koning.”</p>
<b>2014 nr 17.</b>	<p>Advertentie:  <a href="https://www.parool.nl/nieuws/excuses-shell-na-brand-moerdijk~beaa6305/">https://www.parool.nl/nieuws/excuses-shell-na-brand-moerdijk~beaa6305/</a></p>

	 <p>The image shows a yellow poster with the Shell logo in the top right corner. The text on the poster reads: 'SORRY', 'Dinsdagavond heeft zich een incident voorgedaan op onze chemie-site Shell Moerdijk. Na een explosie ontstond een felle brand in een van onze fabrieken.', 'De situatie was woensdagochtend onder controle, maar heeft tot onze grote spijt wel geleid tot schrik, ongerustheid en hinder bij onze burens. Een onderzoek naar de oorzaak van de explosie is ingesteld. Shell Moerdijk zal hierbij nauw samenwerken met de overheid.', 'Voor vragen of informatie kunt u ons bereiken via de gratis burenlijn op 0800 - 0238044', and 'Shell Moerdijk' at the bottom.</p>
	<p>"Sorry. Dinsdagavond heeft zich een incident voorgedaan op onze chemie-site Shell Moerdijk. Na een explosie ontstond een felle brand in een van onze fabrieken. De situatie was woensdagochtend onder controle, maar heeft tot onze grote spijt wel geleid tot schrik, ongerustheid en hinder bij onze burens. Een onderzoek naar de oorzaak van de explosie is ingesteld. Shell Moerdijk zal hierbij nauw samenwerken met de overheid."</p>
<p><b>2014 nr 18.</b></p>	<p>Bijeenkomst van accountantsorganisatie NBA:  <a href="https://www.telegraaf.nl/nieuws/962747/kpmg-biedt-excuses-aan">https://www.telegraaf.nl/nieuws/962747/kpmg-biedt-excuses-aan</a></p> <p>"Wij varen door wild water waarvan de deining door onszelf is veroorzaakt. In werk voor controleklanten dat ter discussie komt, in zaken die onszelf als organisatie aangaan. We schaden daarmee niet alleen de belangen van onszelf maar ook die van onze klanten, de maatschappij en van de beroepsgroep als geheel. En met name voor deze laatste wil ik in het kader van deze bijeenkomst van vanmiddag, namens KPMG mijn oprechte excuses aanbieden. KPMG gaat zich richten op de kwaliteit van ons controlewerk. Waarin we terug zullen gaan naar de basis, werkend zonder uiterlijk vertoon, degelijk en met ingeprint plichtsbef. Ons terdege realiserend dat ons bestaansrecht ligt in onze vertrouwensrol voor de maatschappij."</p>
<p><b>2014 nr 19.</b></p>	<p>-</p>
<p><b>2014 nr 20.</b></p>	<p>Mondeling nieuwsinterview:  <a href="https://nos.nl/artikel/671195-excuses-cillessen-aan-oranje-staf.html">https://nos.nl/artikel/671195-excuses-cillessen-aan-oranje-staf.html</a></p> <p>"Ik wil mijn excuses aanbieden. Dat heb ik al gedaan aan Frans Hoek en zal ik zo ook aan de hele groep doen. Ik wist hier niets van af. De wissel viel rauw op mijn dak."</p>
<p><b>2014 nr 21.</b></p>	<p>Brief:  <a href="https://oud.afvn.nl/archief/Excusbrief_Kamervoorzitster_mevrouw_van_Miltenburg.htm">https://oud.afvn.nl/archief/Excusbrief_Kamervoorzitster_mevrouw_van_Miltenburg.htm</a></p> <p>"Geacht bestuur van AFVN/BvA, geachte heer de Graaff,</p>

	<p>Dank u voor uw e-mail, in reactie op de ceremonie – en mijn toespraak – bij de Indische herdenkingsplaquette in de Tweede Kamer op 14 augustus 2014.</p> <p>Zoals u heeft kunnen horen en/of teruglezen, eindig ik mijn toespraak met de zinsnede dat de geschiedenis van Nederlands-Indië beladen is. Er zijn verschillende invalshoeken, verschillende standpunten, verschillende definities van 'goed' en 'slecht'. Dat blijkt eens te meer uit uw reactie. Laat ik voorop stellen dat ik geen oordeel heb willen vellen, laat staan dat ik mensen heb willen beledigen. Ik heb, inderdaad als niet-historicus, getracht een zo zorgvuldig mogelijk verhaal te vertellen. Dat is ook de reden dat ik mijn verhaal voorafgaand aan de herdenking heb voorgelegd aan iemand die wel deskundig is op dit terrein.</p> <p>Een belangrijk deel van mijn verhaal gaat inderdaad over de nasleep van de Tweede Wereldoorlog in Nederlands-Indië. Niet omdat ik de bevrijders van de Tweede Wereldoorlog op één lijn wil stellen met de Nederlandse onderdrukkingsoorlog, maar omdat het een geschiedenis is waarbij het ene uit het andere voortvloeit, waarbij gebeurtenissen onlosmakelijk met elkaar zijn verknoot. Ik heb willen stilstaan bij het feit dat er na de Tweede Wereldoorlog in Nederlands-Indië geen vrede kwam zoals dat in Europa wel gebeurde, en het leed dat dat voor veel mensen met zich heeft meegebracht. Ook de site van de 'Stichting Herdenking 15 augustus' besteedt uitgebreid aandacht aan de jaren die volgden op de capitulatie van Japan. Graag wil ik nogmaals benadrukken dat ik daarbij geen groepen heb willen uitsluiten of diskwalificeren. En het spijt mij als bij u die veronderstelling is ontstaan.</p> <p>Met vriendelijke groet, Anouchka van Miltenburg Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal”</p>
<p><b>2014 nr 22.</b></p>	<p>Uitzending Fox Sport: <a href="https://www.foxsports.nl/search/all/?q=oostveen&amp;p=11&amp;s=date">https://www.foxsports.nl/search/all/?q=oostveen&amp;p=11&amp;s=date</a> <a href="https://m.fcupdate.nl/voetbalnieuws/268316/van-oostveen-zegt-sorry-tegen-hiddink-het-was-stom/">https://m.fcupdate.nl/voetbalnieuws/268316/van-oostveen-zegt-sorry-tegen-hiddink-het-was-stom/</a></p> <p>”Wat ik niet goed heb gedaan, is dat ik na IJsland te snel en te stellig heb gezegd dat we gingen evalueren en dat sneller en scherper zouden doen. Je mag het best 'stom' noemen. Dat ik werd overvallen door de media, is geen excuus. Ik heb die vraag, naar eer en geweten beantwoord. De volgende keer doe ik dat niet meer. Dan hou ik mijn mond.”</p>
<p><b>2014 nr 23.</b></p>	<p>Persverklaring: <a href="https://www.cobouw.nl/bouwbreed/nieuws/2009/03/woonbron-directeur-biedt-excuses-aan-10111315?_ga=2.148026993.777912785.1573741014-724769442.1570795392">https://www.cobouw.nl/bouwbreed/nieuws/2009/03/woonbron-directeur-biedt-excuses-aan-10111315?_ga=2.148026993.777912785.1573741014-724769442.1570795392</a></p> <p>“Er zijn veel mensen en instituten die vanuit integere overwegingen een groot belang zien in een stabiel opererende sector van corporaties. Hun belang is met dit project geschaad en velen hebben daar last van. Het was veel waard geweest als ik dat had kunnen vermijden. Ik kan nog steeds voorrekenen dat de investering van 200 miljoen euro wordt terugverdiend. Al is een deel van deze opbrengsten risicogevoelig en zullen we hiervoor in de jaarrekening een forse voorziening gaan opnemen.”</p>
<p><b>2014 nr 24.</b></p>	<p>Telefonisch: <a href="https://nos.nl/artikel/635097-jakhals-erik-domme-actie.html">https://nos.nl/artikel/635097-jakhals-erik-domme-actie.html</a></p> <p>”Ik interviewde de zanger van Rammstein. Die vroeg of hij zijn bierflesje naar beneden mocht gooien. In een poging om grappig te zijn voor een tv-item, gooide ik zelf mijn flesje naar beneden. Ik dacht toen dat het grappig was, maar toen ik het gisteren in de uitzending terugzag, dacht ik: dit is helemaal niet grappig. Ik begrijp de ophef wel, het was een ontzettende stomme en onnadenkende actie en achteraf denk ik: hoe heb ik zo stom kunnen zijn om dat te doen? Het was een lichtgewicht aluminium fles en hij was ook leeg, het was niet een zware glazen bierfles. Ik dacht, ach, het is gewoon een soort veredelde plastic fles die toch al leeg is. Er is gelukkig niemand geraakt. Toen we het zaten te monteren, vonden we het nog grappig. Mensen associëren het met stoeptegels die van een viaduct worden gegooid. Die link had ik nog niet gelegd, maar ik snap het wel. Dit had gewoon nooit mogen gebeuren, we hadden het ook niet uit moeten zenden. Ik had het gewoon nooit moeten doen. De VARA heeft gezegd dat zij het een enorm domme actie vindt en dat ik er zelf op moet reageren en niet de eindredacteur van DWDD, het is mijn fout. Ik heb telefonisch contact gehad met de</p>

	<p>directeur van De Zonnebloem en heb uitgebreid mijn excuses aangeboden. Het is een hele domme actie, maar ik vind het nog extra vervelend dat ik een boot heb geraakt met mensen met een lichamelijke beperking. De directeur van stichting Zonnebloem stelde voor dat ik een of twee dagen zou meelopen, om het een beetje goed te maken en te zien wat voor werk ze doen. Ik heb gezegd dat ik dat heel graag zou doen.”</p>
2014 nr 25.	<p>Twitter:  <a href="https://www.rtlnieuws.nl/special/artikel/2000221/stembureauuid-retweet-stemadvies-en-stapt-op">https://www.rtlnieuws.nl/special/artikel/2000221/stembureauuid-retweet-stemadvies-en-stapt-op</a></p> <p>“Wat gênant. Dit had ik dus nooit moeten doen. Retweeten als je stembureau lid bent. Van geen kwaad bewust. Excuus. Geen lid meer.”</p>
2013 nr 1.	<p>Verklaring:  <a href="https://www.omroepbrabant.nl/nieuws/168708/De-kous-is-af-voor-gemeenteraad-Maastricht-na-zoenrel-burgemeester-Onno-Hoes">https://www.omroepbrabant.nl/nieuws/168708/De-kous-is-af-voor-gemeenteraad-Maastricht-na-zoenrel-burgemeester-Onno-Hoes</a></p> <p>“In de week dat mijn vader overleden was, had ik de behoefte even door te zakken en dat heb ik daar op dat moment gedaan. Ik betreur dat dit de reputatie van de Limburgse hoofdstad geen goed heeft gedaan. Er zullen geen andere lijken uit de kast komen die de stad in diskrediet kunnen brengen.”</p>
2013 nr 2.	<p>Facebook:  <a href="https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/excuses-aan-rusland-om-arrestatie-diplomaat-borodin~b9d3d7d6/">https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/excuses-aan-rusland-om-arrestatie-diplomaat-borodin~b9d3d7d6/</a></p> <div data-bbox="451 846 1084 1209" data-label="Image"> </div> <p>“Op basis van de informatie van de politie kom ik tot de conclusie dat met de aanhouding en detentie van een Russische diplomaat, die volledige immuniteit en onschendbaarheid geniet, het Verdrag van Wenen is geschonden. Hiervoor biedt de Staat der Nederlanden de Russische Federatie excuses aan. Tegelijkertijd heb ik persoonlijk begrip voor het optreden van de betrokken politieagenten, die hebben gehandeld vanuit hun professionele verantwoordelijkheid voor een situatie die zij na een melding aantreffen.”</p>
2013 nr 3.	<p>Hoorzitting in de Tweede Kamer:  <a href="https://www.bndestem.nl/economie/rabobank-biedt-tweede-kamer-opnieuw-excuses-voor-libor-fraude~a7ed1bc0/">https://www.bndestem.nl/economie/rabobank-biedt-tweede-kamer-opnieuw-excuses-voor-libor-fraude~a7ed1bc0/</a></p> <p>“Ik bied mijn welgemeende excuses aan voor de schade die door de fraude is aangericht. De fraude druist in tegen alle kernwaarden van de Rabobank. Niet allen de cliënten waren teleurgesteld, ook de 60.000 Rabo-medewerkers die niets met de fraude te maken hadden. Rabobank heeft tal van maatregelen genomen om een toekomstige fraude te voorkomen.”</p>
2013 nr 4.	<p>Zitting van het Tuchtcollege  <a href="https://www.hartvannederland.nl/top-nieuws/2013/jansen-steur-verkeerde-diagnose-kon-gebeuren/">https://www.hartvannederland.nl/top-nieuws/2013/jansen-steur-verkeerde-diagnose-kon-gebeuren/</a></p> <p>“Mijn excuses, voor zover het handelen verwijtbaar is. Ik vind het spijtig dat alles zo gelopen is met de lumbaalpunctie, dat de klachten erger werden.”</p>
2013 nr 5.	<p>Persbericht website:  <a href="https://www.nu.nl/media/3647247/excuses-van-telegraaf-bericht-mandela.html">https://www.nu.nl/media/3647247/excuses-van-telegraaf-bericht-mandela.html</a></p>

	<p>"Dit had nooit mogen gebeuren. Onze excuses daarvoor. Het was een ongelukkige samenloop van omstandigheden. Zodra de eindredactie in de gaten kreeg dat het artikel toch gepubliceerd was, is er ingegrepen. We hebben echter niet kunnen voorkomen dat het toch nog een klein half uur te lezen is geweest. Het betreft hier een flauwe grap, die nooit gepubliceerd had mogen worden. Het leert ons weer dat het nooit gepast is om tijdens ons journalistieke werk grappen te maken rondom treurige onderwerpen als het overlijden van mensen. Zelfs als het niet de bedoeling is dat deze worden gepubliceerd, is er een risico dat dit toch gebeurt. Daar is dit een voorbeeld van."</p>
2013 nr 6.	-
2013 nr 7.	<p><a href="https://www.volkskrant.nl/cultuur-media/rtl-grap-gordon-was-niet-kwetsend-bedoeld~bff1bb10/">https://www.volkskrant.nl/cultuur-media/rtl-grap-gordon-was-niet-kwetsend-bedoeld~bff1bb10/</a></p> <p>"Wij willen benadrukken dat dit nooit de opzet is geweest. Het publiek kent Gordon als tv-persoonlijkheid en weet dat bij hem iedereen het onderwerp van zijn grappen kan zijn. Hij maakt daarbij geen enkele uitzondering, ontziet zeker ook zichzelf niet en dat is juist zijn kracht. De zanger en het jurylid heeft tijdens de uitzending op 16 november tegelijkertijd bewezen dat hij 'een klein hartje en een grote dosis empathie' heeft. Die kant liet hij ook zien toen de heer Xiao Wang uiteindelijk unaniem naar de volgende ronde werd gestemd. Wij dragen de volledige verantwoordelijkheid voor deze keus om het fragment te gebruiken. Televisie maken blijft mensenwerk en we kunnen soms helaas niet voorkomen dat een, als grap bedoelde, opmerking als kwetsend wordt ervaren."</p>
2013 nr 8.	<p>Twitter:  <a href="https://www.ad.nl/buitenland/groenlinkser-uit-de-bocht-met-mandela-tweet~a9d639cf/">https://www.ad.nl/buitenland/groenlinkser-uit-de-bocht-met-mandela-tweet~a9d639cf/</a></p> <p><b>John. de Laet</b> @itisi1958 </p> <p><a href="#">Vergelijking was en is ongepast. Tweet bedoeld om voorrang verslag van w&amp;eacute;r een proefloting te kritiseren. Excuses aan wie ik gekwetst heb.</a></p> <p>"Vergelijking was en is ongepast. Tweet bedoeld om voorrang verslag van een proefloting te kritiseren. Excuses aan wie ik gekwetst heb."</p>
2013 nr 9.	<p>Brief:  <a href="https://eenvandaag.avrotros.nl/item/brief-benno-l-aan-slachtoffers-en-ouders/">https://eenvandaag.avrotros.nl/item/brief-benno-l-aan-slachtoffers-en-ouders/</a></p>  <p>Beste slachtoffers/ouders,    Ook al kost het mij veel moeite om jullie deze brief te schrijven, ik vind dat dit het minste is dat ik voor jullie kan doen. Ik heb jullie vertrouwen schandelijk misbruikt en bied hiervoor nogmaals mijn oprechte excuses aan. Ik wil jullie met deze brief niet ongerust maken maar juist, omdat ik binnen afzienbare tijd word vrijgelaten, laten weten dat ik geen enkele activiteit richting jullie zal ondernemen en er zeker alles aan zal doen om een ongewenste ontmoeting met jullie te vermijden c.q. voorkomen. Ik zal mij dan ook zeker niet in een omgeving vestigen waar jullie mij regelmatig tegen zouden kunnen komen. Mijn streven is juist naar het buitenland te vertrekken als Justitie mij daar toestemming voor geeft.</p> <p>Ik kan mij voorstellen dat er bij jullie veel vragen leven zoals:    Hoe heeft het zover kunnen komen, hoe heeft Benno zoiets kunnen doen en wat is er nu werkelijk gebeurd? Ik zal trachten in deze brief al enige duidelijkheid te geven.</p> <p>De afgelopen jaren heb ik mijzelf onder behandeling gesteld. Ik heb veel over mijzelf geleerd. Mijn doel is voorkomen dat ik ooit nog de fout inga. Ik ben blij dat hier eindelijk de hulp heb gekregen waar ik buiten al 3 keer tevergeefs om had gevraagd. Er zijn voor mij tijdens de verschillende therapieën een hoop puzzelstukjes op z'n plaats gevallen. Door diverse omstandigheden in mijn jeugd, opvoeding en verdere ontwikkelingen in mijn leven zijn dingen niet zo gelopen als ik had gewenst. Mijn leven was niet bepaald makkelijk maar dit is voor mijn geen excuus voor wat ik heb gedaan. Indien u meer over mijn ontwikkeling zou willen weten ben ik bereid dit op verzoek nader toe te lichten. Wel had ik door alle omstandigheden een lage eigenwaarde. Ik wilde mij altijd bewijzen en wilde het ook iedereen naar de zin maken. Daarbij verborg ik mij achter een masker van dominantie om de onzekerheid te verbloemen.</p> <p>"Ik heb jullie vertrouwen schandelijk misbruik en bied hiervoor nogmaals mijn oprechte excuses aan. Ik wil jullie laten weten dat ik geen enkele activiteit richting jullie zal ondernemen en er zeker alles aan zal doen om een ongewenste ontmoeting met jullie te vermijden c.q. voorkomen. Ik zal mij dan ook zeker niet in een omgeving vestigen waar jullie mij regelmatig tegen zouden kunnen komen. De afgelopen jaren heb ik mijzelf onder behandeling gesteld. Mijn doel is voorkomen dat ik ooit nog de fout inga. Ik ben blij dat ik hier eindelijk de hulp heb gekregen waar ik buiten al 3 keer tevergeefs om had gevraagd. Door</p>

	<p>diverse omstandigheden in mijn jeugd, opvoeding en verdere ontwikkelingen in mijn leven zijn dingen niet zo gelopen als ik had gewenst. Mij leven was niet bepaald makkelijk maar dit is voor mij geen excuus voor wat ik heb gedaan. Wel had ik door alle omstandigheden een lage eigenwaarde. Ik wilde mij altijd bewijzen en wilde het ook iedereen naar de zin maken, Daarbij verborg ik mij achter een masker van dominantie om de onzekerheid te verbloemen.”</p>
2013 nr 10.	<p>Persbericht website:  <a href="https://www.trouw.nl/nieuws/bisschoppen-bieden-misbruikte-meisjes-excuses-aan~bfb889c7/">https://www.trouw.nl/nieuws/bisschoppen-bieden-misbruikte-meisjes-excuses-aan~bfb889c7/</a>  <a href="https://www.rd.nl/kerk-religie/bisschoppen-bieden-excuses-aan-voor-misbruik-1.583107">https://www.rd.nl/kerk-religie/bisschoppen-bieden-excuses-aan-voor-misbruik-1.583107</a></p> <p>“Er kan en mag geen ruimte zijn voor seksueel misbruik binnen de kerk. Misbruik staat haaks op het Evangelie en de waardigheid van de menselijke persoon en de onaantastbaarheid van het kind. Aantasting van de lichamelijke en geestelijke integriteit van iedere mens, en zeker van kinderen, is onder alle omstandigheden verwerpelijk. Het is pijnlijk dit te moeten constateren. Waar meisjes leed ondervonden hebben en de dupe zijn geworden bieden de bisschoppen en hogere oversten oprechte excuses aan. We zullen ons inzetten om slachtoffers recht te doen, leed te erkennen en wonden zo goed mogelijk helpen genezen.”</p>
2012 nr 1.	<p>Persconferentie:  <a href="https://www.rtlnieuws.nl/nieuws/politiek/artikel/4619501/premier-rutte-diep-door-stof-na-geblunder-energierekening-maar-er">https://www.rtlnieuws.nl/nieuws/politiek/artikel/4619501/premier-rutte-diep-door-stof-na-geblunder-energierekening-maar-er</a></p> <p>“Met excuses los ik helemaal niks op. Er is verwarring ontstaan en die moet worden weggenomen. Ik baal enorm van die verwarring. De koopkracht staat daar gelukkig los van. Of die verbeter of verslechtert zullen we zien in Maart. Maar daar heeft dit geen invloed op.”</p>
2012 nr 2.	<p>Persbericht website:  <a href="https://www.metronieuws.nl/binnenland/2012/02/vumc-biedt-patienten-excuses-aan">https://www.metronieuws.nl/binnenland/2012/02/vumc-biedt-patienten-excuses-aan</a></p> <p>“Tot grote spijt van het VUmc is uit klachten en meldingen gebleken dat patiënten zich niet veilig hebben gevoeld en zich onzorgvuldig behandeld voelen. Een medisch centrum is een plek waar mensen zich veilig moeten kunnen voelen en waarop mensen moeten kunnen vertrouwen. De directie trekt zich dit zeer aan en biedt hiervoor haar excuses aan.”</p>
2012 nr 3.	<p>Persbericht website:  <a href="https://www.nrc.nl/nieuws/2012/04/04/excuses-voor-de-fouten-die-we-maakten-12282662-a1181766">https://www.nrc.nl/nieuws/2012/04/04/excuses-voor-de-fouten-die-we-maakten-12282662-a1181766</a></p> <p>“We kunnen niet anders dan vaststellen dat we fouten hebben gemaakt. Die fouten zijn gemaakt na een exceptionele samenloop van omstandigheden. Die fouten zijn gemaakt met de beste bedoelingen. Die fouten zijn gemaakt in onze ijver om de lezer zo goed mogelijk te informeren en onze journalistieke taak te vervullen.</p> <p>Thoms Meens doet in zijn rapport een aantal aanbevelingen voor het verder aanscherpen van onze journalistieke normen, om te voorkomen dat soortgelijke incidenten nog eens voorkomen. Die zullen we ter harte nemen en opnemen in ons Stijlboek. Eerder heb ik deemoedig het hoofd gebogen betreffende de rol die, zoals ook Meens vaststelt, NRC Handelsblad ongewild heeft gespeeld in deze zaak.</p> <p>Bij deze gelegenheid wil ik duidelijk onze excuses aanbieden aan de lezer, omdat we in deze zaak niet hebben beantwoord aan de hoge normen die hij van ons mag verwachten, en aan de koninklijke familie voor het persoonlijk leed dat we mogelijk hebben vergroot.”</p>
2012 nr 4.	<p>Bijeenkomst:  <a href="https://www.trouw.nl/nieuws/jeugdzorg-gaat-diep-door-het-stof~b51f8676/">https://www.trouw.nl/nieuws/jeugdzorg-gaat-diep-door-het-stof~b51f8676/</a></p> <p>"Ik bied ieder kind als individu namens alle collega's mijn oprechte excuses aan. Een financiële genoegdoening kan niet buiten beschouwing blijven.”</p>
2012 nr 5.	<p>Video:  <a href="https://www.youtube.com/watch?v=VA50L-fzExI">https://www.youtube.com/watch?v=VA50L-fzExI</a></p> <p>“Ik heb gefaald als wetenschapper. Ik heb collega's die met het volste vertrouwen met mij samenwerkten een rad voor ogen gedraaid. Dat is verschrikkelijk. Ik voel diepe, diepe spijt voor de pijn die ik anderen heb aangedaan. Ik voel verdriet, schaamte en zelfverwijt. De waarheid was beter af geweest zonder mij. Ik heb een wereld gecreëerd waarin nauwelijks</p>

	<p>iets mislukte en alles een inzichtelijk succes was. De wereld was perfect. Precies zoals verwacht, voorspeld zoals gedroomd. Op een vreemde, naïeve manier dacht ik dat ik iedereen hier een plezier mee deed. Ik dacht dat ik mensen hielp. Ruim een jaar geleden spatte die wereld van illusies uit elkaar. Ik werd ontslagen. Ik werkte mee aan het onderzoek van de commissie. Ik leverde mijn dokterstittel in er ik werd stil. Ik vond dat het onderzoek in stilte moest kunnen plaatsvinden en ik wilde de commissie niet voor de voeten lopen. Ik ben het afgelopen jaar intensief bezig geweest om mijn gedrag te doorgronden en aan te pakken. Hoe heeft het in hemelsnaam zo ver kunnen komen? Ik heb professionele hulp gezocht. Ik ben dagboeken gaan schrijven en dankzij gesprekken met vrienden en familie en dankzij chemie en therapie, leer ik stukje bij beetje een kwelgeest in de ogen te staren en te temmen. Op aanraden van mijn familie en vrienden heb ik een deel van mijn dagboek aantekeningen verwerkt tot een boek, dat later deze week verschijnt. Wellicht dat in de loop der tijd andere gedachten en inzichten hun opwachting zullen maken, maar op dit moment heb ik geen ander verhaal te vertellen. Dit verhaal laat zich niet makkelijk samenvatten in korte soundbites of nieuwszoekende interviews. Het boek geeft mij verhaal de door mij gewenste ruimte. Ik wacht nu het liefst in stilte af wat komen gaat en richt mij op de verdere schoonmaak van mijn leven en de zorg voor degenen die mijn zorg nodig hebben. Ik ben blij dat de commissie haar zorg heeft afgerond. Hopelijk luidt deze afronding een nieuwe fase in voor alle betrokkenen en kan iedereen de toekomst, ondanks de littekens, teleurstelling en de verbijstering, met vertrouwen tegemoet treden. Dat hoop ik. En daar wil ik het nu bij laten.”</p>
<p>2012 nr 6.</p>	<p>Verklaring website:  <a href="https://www.rtlnieuws.nl/nieuws/artikel/2842461/excuses-foppen-voor-doden-door-besmette-zalm">https://www.rtlnieuws.nl/nieuws/artikel/2842461/excuses-foppen-voor-doden-door-besmette-zalm</a></p> <p>“Ervan uitgaande dat de feiten zijn zoals nu in de media weergegeven, verdriet Foppen deze uitkomst in zeer hoge mate. Onze gedachten en gevoelens gaan uit naar hen die hier direct bij betrokkenen zijn. Uit respect voor wat zij nu meemaken en voor hun privacy zal Foppen vooralsnog geen verder commentaar geven.”</p>
<p>2012 nr 7.</p>	<p>Rechtszaal:  <a href="https://www.youtube.com/watch?v=4irjhjJMaDg">https://www.youtube.com/watch?v=4irjhjJMaDg</a></p> <p>“Ik kan je oprecht zeggen dat het me spijt. Ik had je die klap nooit moeten geven. Het had nooit mogen gebeuren en dat meen ik oprecht.”</p>
<p>2012 nr 8.</p>	<p>Twitter:  <a href="https://www.rtlnieuws.nl/editienl/artikel/2626911/coc-excuus-homo-uitspraak-frank-de-boer">https://www.rtlnieuws.nl/editienl/artikel/2626911/coc-excuus-homo-uitspraak-frank-de-boer</a></p> <div data-bbox="461 1245 1029 1293" style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">  <span style="font-weight: bold; margin-right: 10px;">Ronald de Boer</span> <span style="font-size: small;">@RdBoer1970</span> <span style="float: right; border: 1px solid #00a0e3; border-radius: 15px; padding: 2px 10px; font-size: small;">Volgen</span> </div> <p>Frank: Voetbal is van iedereen, ook van homo's. Ik betreur de ophef. Heb niemand willen kwetsen. Uitspraak is uit zn verband gerukt.</p> <p style="font-size: x-small; margin-bottom: 10px;">04:22 - 20 jul. 2012</p> <p style="font-size: x-small; margin-bottom: 10px;">334 retweets 10 vind-ik-leuks</p> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 10px;">  </div> <p>“Voetbal is van iedereen, ook van homo's. Ik betreur de ophef. Heb niemand willen kwetsen. Uitspraak is uit zn verband gerukt.”</p>
<p>2012 nr 9.</p>	<p>Persbericht website:  <a href="https://www.hartvannederland.nl/top-nieuws/2012/metro-maakt-excuses-voor-column/">https://www.hartvannederland.nl/top-nieuws/2012/metro-maakt-excuses-voor-column/</a></p> <p>“De redactie van Metro is zeer geschrokken van de hevigheid van de reacties op de column van Luuk Koelman van gisteren. Op <a href="http://www.metronieuws.nl">www.metronieuws.nl</a> hebben we de bijdrage van Koelman gisteren op verzoek van de familieleden van Tim Ribberink verwijderd. We bieden onze oprechte excuses aan aan al diegenen die door de column zijn gekwetst, in de eerste plaats aan de ouders van Tim.”</p>
<p>2012 nr 10.</p>	<p>Mondeling nieuwsinterview Telegraaf:</p>



	<p><a href="https://www.goal.com/nl/news/3398/ek-2012/2012/06/14/3172234/sneijder-excuses-aan-alles-en-iedereen">https://www.goal.com/nl/news/3398/ek-2012/2012/06/14/3172234/sneijder-excuses-aan-alles-en-iedereen</a></p> <p>"Ik maak excuses aan alles en iedereen. Dit komt heel hard aan. We hadden dit ook niet zien aankomen. Bij mij leefde echt het gevoel dat we van de Duitsers zouden winnen."</p>
<b>2011 nr 1.</b>	<p>Verklaring Volkskrant:  <a href="https://www.volkskrant.nl/wetenschap/diederik-stapel-de-druk-is-mij-te-veel-geworden~b9d2c0f2/">https://www.volkskrant.nl/wetenschap/diederik-stapel-de-druk-is-mij-te-veel-geworden~b9d2c0f2/</a></p> <p>"De laatste weken heb ik lang nagedacht of ik moet reageren en zo ja, wat ik dan moet zeggen. Het is moeilijk de juiste woorden te vinden. De commissie heeft gesproken. En nu moet ik en wil ik iets zeggen, hoe onmogelijk het ook is het juiste te zeggen.</p> <p>Ik heb gefaald als wetenschapper, als onderzoeker. Ik heb onderzoeksgegevens aangepast en onderzoeken gefingeerd. Niet een keer, maar meerdere keren, en niet even, maar gedurende een langere tijd. Ik realiseer me dat ik door dit gedrag mijn directe collega's in verbijstering en boosheid heb achtergelaten en mijn vakgebied, de sociale psychologie, in een kwaad daglicht heb gesteld. Ik schaam me daarvoor en ik heb daar grote spijt van.</p> <p>Wetenschap is mensenwerk, het is teamwerk. Ik heb de afgelopen jaren enorm genoten van de samenwerking met talloze getalenteerde, zeer gemotiveerde collega's. Ik hecht er aan te benadrukken dat ik hen nooit op de hoogte heb gebracht van mijn oneigenlijk gedrag. Ik bied mijn collega's, mijn promovendi en de gehele academische gemeenschap mijn oprechte excuses aan. Ik ben me bewust van het leed en het verdriet dat ik bij hen heb veroorzaakt.</p> <p>Sociale psychologie is een groot, belangwekkend, en solide vakgebied dat prachtige, unieke inzichten biedt in menselijk gedrag en daarom nog steeds veel aandacht verdient. Ik heb de fout gemaakt dat ik de waarheid naar mijn hand heb willen zetten en de wereld net iets mooier wilde maken dan hij is. Ik heb gebruik gemaakt van oneigenlijke middelen om de resultaten aantrekkelijk te maken. In de moderne wetenschap ligt het ambitieniveau hoog en is de competitie voor schaarse middelen enorm.</p> <p>De afgelopen jaren is die druk mij te veel geworden. Ik heb de druk te scoren, te publiceren, de druk om steeds beter te moeten zijn, niet het hoofd geboden. Ik wilde te veel te snel. In een systeem waar weinig controle is, waar mensen veelal alleen werken, ben ik verkeerd afgeslagen. Ik hecht eraan te benadrukken dat de fouten die ik heb gemaakt, niet zijn voortgekomen uit eigenbelang.</p> <p>Ik besef dat er nog heel veel vragen zijn. Mijn huidige gesteldheid staat mij echter niet toe deze te beantwoorden. Ik zal nog diep moeten graven om te achterhalen waarom dit alles gebeurd is, wat mij hiertoe heeft bewogen. Ik heb hierbij hulp nodig die ik inmiddels ook heb gekregen. Hier wil ik het op dit moment bij laten."</p>
<b>2011 nr 2.</b>	<p>Brief van bisschoppen voorgelezen in kerk:  <a href="https://www.omroepbrabant.nl/nieuws/132491/Kerken-betuigen-in-brief-spijt-over-misbruik">https://www.omroepbrabant.nl/nieuws/132491/Kerken-betuigen-in-brief-spijt-over-misbruik</a></p> <p>"Dat dit binnen de kerk kon gebeuren is verschrikkelijk. Wij veroordelen dit ten zeerste en het spijt ons uit de grond van ons hart. Wij zijn diep beschaamd voor het moment waarop een aantal verantwoordelijken van de kerk niet de juiste maatregelen heeft getroffen om het leed te doen stoppen."</p>
<b>2011 nr 3.</b>	<p>Bijeenkomst SGP:  <a href="https://www.omroepbrabant.nl/nieuws/119845/Zesduizend-gedwongen-ontslagen-bij-Defensie">https://www.omroepbrabant.nl/nieuws/119845/Zesduizend-gedwongen-ontslagen-bij-Defensie</a></p> <p>"Op voorhand mijn excuses voor de wissel die op werknemers getrokken zal worden. Ik besef me dat de met de zoveelste reorganisatie en bezuiniging getroffen defensie-medewerkers opzadel met een dof gevoel van ellende."</p>
<b>2011 nr 4.</b>	-
<b>2011 nr 5.</b>	<p>Podcast Vice sport:  <a href="https://www.vice.com/nl/article/neanyz/de-spijt-van-hooligan-wesley">https://www.vice.com/nl/article/neanyz/de-spijt-van-hooligan-wesley</a></p>


	<p>“Ik heb er ook heel veel spijt van. Ik heb er totaal niet over nagedacht. Het was allemaal heel impulsief allemaal wat ik deed.”</p>
2011 nr 6.	<p>Persbericht website:  <a href="https://www.transport-online.nl/site/27122/pink-ribbon-biedt-excuses-aan-na-nieuwsuur-item/">https://www.transport-online.nl/site/27122/pink-ribbon-biedt-excuses-aan-na-nieuwsuur-item/</a></p> <p>“Wij zijn enorm geschrokken van de uitzending van Nieuwsuur. De vele reacties die we hierop hebben gekregen, maken duidelijk dat wij hierin niet alleen staan. Dit spijt ons enorm. We realiseren ons dat we onvoldoende duidelijk zijn geweest over de doelstellingen van Stichting Pink Ribbon en de bestedingen van donaties. Dit moeten en zullen we voortaan duidelijker communiceren. We verzekeren jullie dat we elke euro kunnen verantwoorden.”</p>
2011 nr 7.	<p>RTL Nieuws:  <a href="https://www.parool.nl/nieuws/ns-directeur-biedt-excuses-aan~b95ea41e/">https://www.parool.nl/nieuws/ns-directeur-biedt-excuses-aan~b95ea41e/</a></p> <p>“Het was voor het eerst dat we een nooddienstregeling moesten invoeren in de gewone dienstregeling. Daarvoor moet je het treinverkeer even stilleggen. Achteraf gezien hadden we de reiziger daarover beter moeten informeren. Wij willen dat reizigers zo min mogelijk last hebben van werkzaamheden, maar dat leidde tot een veel te krappe planning. We ruimen nu meer tijd in voor treinen om elkaar te passeren en rijden alleen nog als het écht veilig is. Dat betekent minder treinverkeer tijdens werkzaamheden, meer inzet van bussen en reizigers die vaker moeten omreizen.”</p>
2011 nr 8.	<p>Brief:  <a href="http://www.bishop-accountability.org/news2011/05_06/2011_06_10_DeTelegraaf_BisschopHurkmans.htm">http://www.bishop-accountability.org/news2011/05_06/2011_06_10_DeTelegraaf_BisschopHurkmans.htm</a></p> <p>“Van mijn kant wil ik u namens de kerk oprecht mijn excuses aanbieden.”</p>
2011 nr 9.	<p>Ledenvergadering:  <a href="https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/excuses-ten-have-voor-achterbakse-actie~b087c0c2/">https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/excuses-ten-have-voor-achterbakse-actie~b087c0c2/</a></p> <p>“De ledenraad vond dat dit niet de schoonheidsprijs verdiende. Hij heeft daarvoor zijn excuses gemaakt. Maar hij vond ook dat hij toen zo moest handelen.”</p>
2011 nr 10.	<p>Persbericht website:  <a href="https://www.computable.nl/artikel/nieuws/mobility/3852020/250449/vodafone-gaat-door-het-stof-na-lek-in-voicemail.html">https://www.computable.nl/artikel/nieuws/mobility/3852020/250449/vodafone-gaat-door-het-stof-na-lek-in-voicemail.html</a></p> <p>“Wij zijn enorm geschrokken van het bericht dat Een Vandaag de voicemails van politici heeft afgeluisterd. Toen wij het bericht kregen, hebben wij direct alles in het werk gesteld om de techniek zo aan te passen dat het niet meer mogelijk is om vanaf een andere telefoon een voicemail af te luisteren zonder persoonlijke pincode. Graag wil ik aan de bewindslieden die zijn afgeluisterd persoonlijk mijn excuses aanbieden. Dat had nooit mogen gebeuren.”</p>
2011 nr 11.	<p>Hoorzitting Tweede Kamer:  <a href="https://www.rtvutrecht.nl/nieuws/315125/">https://www.rtvutrecht.nl/nieuws/315125/</a></p> <p>“Ten opzichte van vorig jaar hebben wij verbeteringen laten zien maar de verwachtingen, ook gewekt door reclamespotjes, niet kunnen waarmaken. Er ging te veel materieel stuk en goede reisinformatie ontbrak. Ook de overgang naar de winterdienstregeling verliep niet probleemloos. Ik kan me de frustratie van de reizigers goed voorstellen. De reiziger is tekort is gedaan.”</p>
2011 nr 12.	<p>Debat:  <a href="https://www.ad.nl/binnenland/pvv-er-komt-terug-op-joods-zijn-rosenthal~ab811922/">https://www.ad.nl/binnenland/pvv-er-komt-terug-op-joods-zijn-rosenthal~ab811922/</a></p> <p>“Rosenthal moet uiteraard ook over Israël alles kunnen zeggen wat hem juist lijkt. Zijn Joods-zijn had ik er niet bij moeten betrekken.”</p>
2011 nr 13.	-
2011 nr 14.	<p>Commissievergadering:  <a href="https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/burgemeester-wolfsen-biedt-weggepest-homostel-excuses-aan~b51b245a/?referer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F">https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/burgemeester-wolfsen-biedt-weggepest-homostel-excuses-aan~b51b245a/?referer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F</a></p>

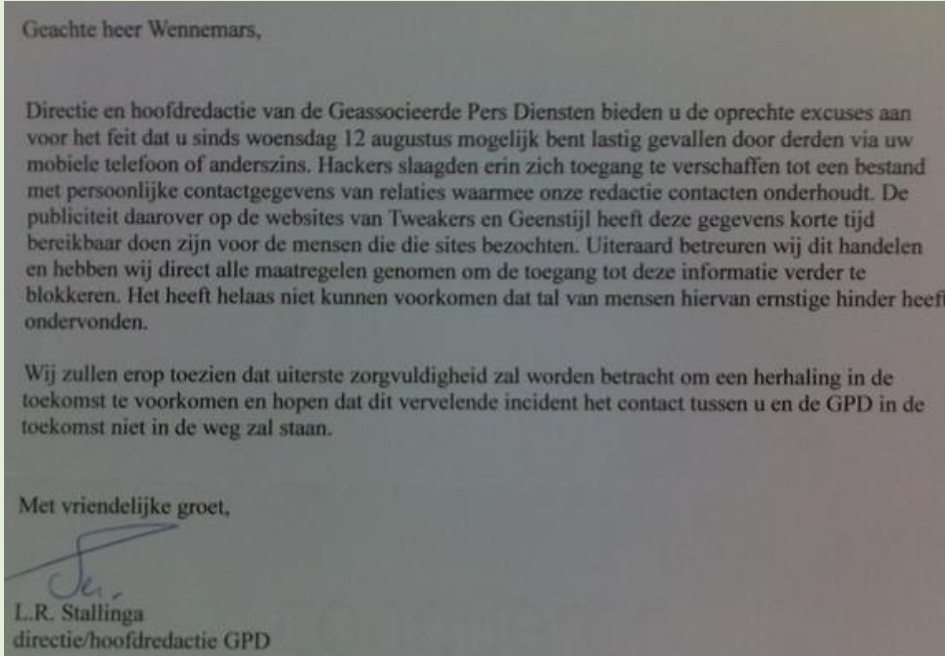
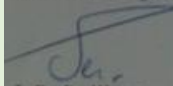
	<p>“Ik heb hier buikpijn van. Wat er is gebeurd, is afschuwelijk en past niet bij onze tolerante stad. Maar ik heb hieruit lessen getrokken om voortaan scherper op te treden in dit soort zaken.”</p>
<b>2011 nr 15.</b>	-
<b>2011 nr 16.</b>	-
<b>2011 nr 17.</b>	<p>Mondeling interview AT5:  <a href="https://www.nursing.nl/excuses-cordaan-voor-dood-bewoner-tvnew102158w/">https://www.nursing.nl/excuses-cordaan-voor-dood-bewoner-tvnew102158w/</a></p> <p>“Dit had niet mogen gebeuren, dus natuurlijk bieden wij daar onze excuses voor aan. De maatregelen die nu getroffen worden, is dat de communicatie met cliënten en familie verbeterd wordt, er wordt 15 miljoen euro extra uitgetrokken voor verbetering van het woon- en leefklimaat, en er komen 25 nieuwe persoonlijke begeleiders bij.”</p>
<b>2011 nr 18.</b>	<p>Tweede kamer:  <a href="https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/rutte-excuus-maar-niet-voor-alles~be2a7504/?referer=https%3A%2F%2Fwww.google.nl%2F">https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/rutte-excuus-maar-niet-voor-alles~be2a7504/?referer=https%3A%2F%2Fwww.google.nl%2F</a></p> <p>“Ik had het over de steun tot 2014. De Europese Commissie ging uit van 2020. Dat is de les die ik heb geleerd: voortaan moeten we heel goed afspreken wat de kern is van de boodschap die we naar buiten brengen. Het is een belangrijke kwestie, waar we zo open mogelijk over moeten spreken. Over de feiten mag geen misverstand ontstaan. Ik betreur de verwarring.”</p>
<b>2011 nr 19.</b>	<p>Persbericht website:  <a href="https://www.ajax.nl/streams/actueel/ajax-biedt-excuses-aan.htm">https://www.ajax.nl/streams/actueel/ajax-biedt-excuses-aan.htm</a></p> <p>“Dit is een vreselijk incident wat we als Ajax zeer betreuren. We bieden dan ook onze oprechte excuses aan. De supporter is inmiddels overgedragen aan de politie. Het is duidelijk dat het om een 19-jarige man gaat die naar alle waarschijnlijkheid onder invloed van alcohol was. Hij heeft laten weten dat hij een hekel aan de keeper van AZ had en hem daarom aanviel. Het is uiteraard ridicul en we zoeken uit of het een bekende van ons is. Zo ja, dan kan hij zijn leven geen seizoenkaart van Ajax meer krijgen. Maar of hij nu wel of geen bekende van ons is, doet er eigenlijk niet eens zoveel toe. We vinden dit heel erg en dat zal deze jongen merken ook.”</p>
<b>2011 nr 20.</b>	<p>Jaarlijkse aandeelhoudersvergadering:  <a href="https://www.volkskrant.nl/economie/ing-trekt-omstreden-salarisverhoging-topman-hamers-in-we-hebben-de-publieke-reactie-onderschat~b4c1210c/">https://www.volkskrant.nl/economie/ing-trekt-omstreden-salarisverhoging-topman-hamers-in-we-hebben-de-publieke-reactie-onderschat~b4c1210c/</a></p> <p>“Wij realiseren ons dat we de publieke reactie in Nederland op deze duidelijk gevoelige kwestie hebben onderschat. Wij als raad van commissarissen zijn verantwoordelijk voor dit voorstel en betreuren de commotie die het heeft veroorzaakt.”</p>
<b>2011 nr 21.</b>	<p>Persverklaring Telegraaf:  <a href="https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/van-vollenhoven-spijt-van-reactie-na-fataal-auto-ongeluk~b693ef99/">https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/van-vollenhoven-spijt-van-reactie-na-fataal-auto-ongeluk~b693ef99/</a></p> <p>"Het werd mij destijds met klem afgeraden contact te zoeken, ik weet niet meer door wie en ik kan me ook de argumentatie niet herinneren. Mogelijk werd aangevoerd dat de moeder daaraan geen behoefte had. Dat kan ik me voorstellen bij zo'n groot verdriet. Maar ik had tenminste een poging moeten doen. Terugblikkend vind ik het meer dan spijtig dat ik dat niet heb gedaan.”</p>
<b>2011 nr 22.</b>	<p>Persverklaring Telegraaf:  <a href="https://www.at5.nl/artikelen/57906/">https://www.at5.nl/artikelen/57906/</a></p> <p>“Het spijt me. Ik kan mij voorstellen dat het irritant was.”</p>
<b>2011 nr 23.</b>	<p>Rechtszaal:  <a href="https://www.rtlnieuws.nl/nieuws/artikel/3117461/kroon-alleen-gestraft-voor-wapenbezit">https://www.rtlnieuws.nl/nieuws/artikel/3117461/kroon-alleen-gestraft-voor-wapenbezit</a></p> <p>"Ik heb een straf gekregen voor iets wat ik niet had moeten doen. Niemand staat boven de wet. Het belangrijkste is dat ik de majesteit op 4 mei recht in de ogen kan kijken."</p>
<b>2011 nr 24.</b>	<p>Mondeling (nieuws)interview:  <a href="https://www.youtube.com/watch?v=-9OFYOL6kRk">https://www.youtube.com/watch?v=-9OFYOL6kRk</a></p> <p>“We hebben met elkaar gesproken en toen zijn de zaken die speelde op tafel gekomen en daar hebben wij ook letterlijk onze excuses aangeboden voor de miscommunicatie. De fout naar</p>

	de hoofdtrainer. Om hem niet op de juiste manier, zoals we dat normaal gesproken met een transfer doen, hebben kunnen informeren.”
<b>2011 nr 25.</b>	<p>Persverklaring:  <a href="https://www.nrc.nl/nieuws/2011/12/05/excuses-nederland-aan-nabestaanden-rawagede-a1449943">https://www.nrc.nl/nieuws/2011/12/05/excuses-nederland-aan-nabestaanden-rawagede-a1449943</a></p> <p>“De excuses doen recht aan de ernst van de gebeurtenissen in Rawagede. Ik hoop dat zij nabestaanden helpen deze buitengewoon moeilijke episode in hun leven af te sluiten en dat ze in staat zijn de blik op de toekomst te richten.”</p>
<b>2010 nr 1.</b>	<p>Persbericht website:  <a href="https://www.om.nl/@27928/rehabiliteert-lucia/">https://www.om.nl/@27928/rehabiliteert-lucia/</a></p> <p>“Deze vrijspraak betekent dat Lucia de Berk bijna 6,5 jaar onschuldig in gevangenis heeft doorgebracht. Op verzoek van de voorzitter van het College van procureurs-generaal, Harm Brouwer, heeft inmiddels een gesprek plaatsgevonden tussen hem en Lucia de Berk, in aanwezigheid van haar advocaten. Daarin heeft Brouwer namens het OM zijn excuses aangeboden voor de onrecht ondergane straf. De gevolgen van de jarenlange gevangenisstraf zijn voor haarzelf, haar familie en naaste omgeving, zeer ingrijpend geweest.</p> <p>Daarnaast heeft de voorzitter van het College de nabestaanden van de overledenen in deze zaak zijn verontschuldigen aangeboden. Ook voor hen geldt dat de jarenlange procedures en de veelvuldige publiciteit eromheen, de verwerking van hun verdriet hebben bemoeilijkt.</p> <p>Het OM realiseert zich dat het ontstane leed nooit volledig ongedaan gemaakt kan worden. Het is belangrijk dat Lucia de Berk in ieder geval zo spoedig mogelijk financieel gecompenseerd wordt. Met de advocaten van Lucia de Berk is afgesproken om in overleg te treden over de hoogte van de schadevergoeding.</p> <p>Het betrof een complexe en uitzonderlijke zaak, waarin alle procesdeelnemers zich uitputtend door deskundigen hebben laten voorlichten. In de veelheid van vaak tegenstrijdige deskundigenoordelen heeft men zijn weg moeten vinden. De toentertijd getrokken conclusies zijn, nadat opnieuw deskundigen zijn geraadpleegd, niet houdbaar gebleken. Dit heeft geleid tot vrijspraak.</p> <p>Op OMTV benadrukt Brouwer dat de officieren van justitie en advocaten-generaal bij de behandeling van deze zaak naar eer en geweten hebben gehandeld. Ook komt in de video prof. Ybo Buruma aan het woord. Volgens hem “moeten we (alle procesdeelnemers) ervan leren niet te snel achter de adviezen van de deskundigen aan te lopen”.</p>
<b>2010 nr 2.</b>	<p>Brief:  <a href="https://www.parool.nl/nieuws/excuses-om-aan-lucia-de-berk~bf329e69/?utm_source=link&amp;utm_medium=app&amp;utm_campaign=shared%20content&amp;utm_content=free">https://www.parool.nl/nieuws/excuses-om-aan-lucia-de-berk~bf329e69/?utm_source=link&amp;utm_medium=app&amp;utm_campaign=shared%20content&amp;utm_content=free</a></p> <p>“Onze excuses. Het ontstane leed kan nooit volledig ongedaan gemaakt worden. We willen u zo spoedig mogelijk financieel compenseren. U verdient een ruimhartige vergoeding. De betrokken leden van het OM hebben naar eer en geweten gehandeld. Zij hebben een weg moeten vinden in een veelheid van vaak tegenstrijdige deskundige oordelen.”</p>
<b>2010 nr 3.</b>	<p>Mondelinge persverklaring:  <a href="https://nos.nl/artikel/150566-excuses-hirsch-ballin-aan-lucia-de-berk.html">https://nos.nl/artikel/150566-excuses-hirsch-ballin-aan-lucia-de-berk.html</a></p> <p>"Jarenlang ten onrechte in de gevangenis zitten, dat moet een nachtmerrie geweest zijn voor haar. Ik vind dat zeer triest voor haar, en voor haar omgeving. Helaas kan ik dat niet ongedaan maken."</p>
<b>2010 nr 4.</b>	-
<b>2010 nr 5.</b>	<p>Facebookpagina:  <a href="https://www.50plusser.nl/?page=magazine&amp;p=artikelen&amp;article_id=3223#.Xd5x5W5FzRM">https://www.50plusser.nl/?page=magazine&amp;p=artikelen&amp;article_id=3223#.Xd5x5W5FzRM</a></p>

	 <p>“We apologize to the world for the 1,5 million Dutch people that voted for Geert Wilders’ Freedom party (PVV) in our National elections that took place on the 9th of June 2010. The PVV is a rightwing party that promotes fear, hatred and racism. The majority of Dutch people do not support the ideology of the PVV and would rather not see them be a part of our government!! We are not out to fight hate with hate, so play nice here!”</p>
<p>2010 nr 6.</p>	<p>Tweede Kamer:  <a href="https://www.trouw.nl/nieuws/nout-wellink-biedt-excuses-aan-om-dsb~b496d4d1/">https://www.trouw.nl/nieuws/nout-wellink-biedt-excuses-aan-om-dsb~b496d4d1/</a></p> <p>“Het had iets meer en iets beter gekund. Voor dat deel wil ik namens de organisatie excuses aanbieden.”</p>
<p>2010 nr 7.</p>	<p>Gemeentevergadering:  <a href="https://www.rtlnieuws.nl/nieuws/artikel/3237191/leers-weg-als-burgemeester-maastricht">https://www.rtlnieuws.nl/nieuws/artikel/3237191/leers-weg-als-burgemeester-maastricht</a></p> <p>"Ik moet verantwoordelijkheid nemen. Het gaat niet om Leers, het gaat om de stad. Het zou me spijten als politiek Maastricht zou splijten op de persoon van de burgemeester. Dat zou een prijs zijn die heel Bulgarije niet waard is. Achteraf waren sommige beslissingen inderdaad onverstandig en onhandig. Geef me de kans om de imagoschade die zeker is geleden weer te herstellen.”</p>
<p>2010 nr 8.</p>	<p>Talkshow Pauw &amp; Witteman:  <a href="https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/justitie-heeft-veel-moeite-met-het-woordje-sorry~b5408c6a/">https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/justitie-heeft-veel-moeite-met-het-woordje-sorry~b5408c6a/</a></p> <p>“Het gerechtshof heeft het bewijs woensdag anders gewogen dan wij. Dus is ze vrijgesproken. Het is spijtig dat mevrouw Post vier jaar onterecht achter de tralies heeft gezeten maar dat komt niet door fouten van individuele politiemensen en officieren van justitie. Dit is geen dwaling, het is een systeemfout.”</p>
<p>2010 nr 9.</p>	<p>Twitter:  <a href="https://www.voetbalzone.nl/doc.asp?uid=134109">https://www.voetbalzone.nl/doc.asp?uid=134109</a></p> <p>"Mijn excuses als mijn tweet serieus is genomen. Het was een emotionele reactie omdat we een belangrijke wedstrijd hebben verloren."</p>
<p>2010 nr 10.</p>	<p>Mondeling (nieuws)interview:  <a href="https://nieuws.marokko.nl/15445/elia-excuses-aan-marokkaanse-gemeenschap/">https://nieuws.marokko.nl/15445/elia-excuses-aan-marokkaanse-gemeenschap/</a></p> <p>"Ik wil mijn excuses maken aan de hele Marokkaanse gemeenschap. Ik ben geen racist, groeide op in de Haagse Molenwijk met 75 procent Marokkanen, heb ook heel veel Marokkaanse vrienden en mag daar binnenkort een Cruyff Court openen. Er zullen hopelijk heel veel Marokkaanse voetballertjes gebruik van maken. Ik wou dat het kon, maar ik kan</p>

	<p>mijn uitspraak niet terugdraaien. Ik moet de gevolgen dragen als een man. Het spijt me echt. Ook voor alle collectanten van het Kankerfonds, de zieke mensen en hun familie. Ik zei het tegen een heel goede Marokkaanse vriend, Reduan. Hij noemt mij altijd gekscherend 'neger'. Het klinkt misschien heel raar, maar dit is 'lol' van de straat. Zo gaan we met elkaar om. Ik had echter moeten beseffen dat ik een voorbeeldfunctie heb. Ik ben een bekende Nederlander, speler van het Nederlands elftal. Ik ben te ver gegaan."</p>
<b>2010 nr 11.</b>	-
<b>2010 nr 12.</b>	<p>Rechtszaal:  <a href="https://www.trouw.nl/nieuws/benno-l-ik-heb-wel-een-geweten~b216a68d/?referer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F">https://www.trouw.nl/nieuws/benno-l-ik-heb-wel-een-geweten~b216a68d/?referer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F</a></p> <p>"Ik heb wél een geweten en inlevingsvermogen maar besef nu pas echt was ik heb gedaan. Ik ben gruwelijk de fout in gegaan. Sorry voor alles."</p>
<b>2010 nr 13.</b>	<p>Mondeling interview dagblad Tubantia:  <a href="https://www.trouw.nl/nieuws/balkenende-biedt-excuses-aan-voor-opmerking-aan-tweebeke~bb4e79da/">https://www.trouw.nl/nieuws/balkenende-biedt-excuses-aan-voor-opmerking-aan-tweebeke~bb4e79da/</a></p> <p>"Als mevrouw Tweebeke zich onheus bejegend voelt, heb ik er geen enkele moeite mee om excuses aan te bieden."</p>
<b>2010 nr 14.</b>	-
<b>2010 nr 15.</b>	<p>Telefoongesprek:  <a href="https://nieuws.marokko.nl/15316/anwb-directeur-biedt-marokkanen-onomwonden-excuus-aan/s/3aa2442a2f1ff7f016a3e0604c1969dd/">https://nieuws.marokko.nl/15316/anwb-directeur-biedt-marokkanen-onomwonden-excuus-aan/s/3aa2442a2f1ff7f016a3e0604c1969dd/</a></p> <p>"Ik bied alle Marokkaanse Nederlanders mijn welgemeende excuses aan."</p>
<b>2010 nr 16.</b>	<p>Persverklaring:  <a href="https://www.shownieuws.nl/showflits/2010/t-mobile-zegt-sorry-tegen-youp/">https://www.shownieuws.nl/showflits/2010/t-mobile-zegt-sorry-tegen-youp/</a></p> <p>"Youp van 't Hek heeft gelijk. Wij hebben bij zijn zoon fouten gemaakt en het niet goed opgelost. Daarvoor bieden wij onze excuses aan."</p>
<b>2010 nr 17.</b>	-
<b>2010 nr 18.</b>	<p>Persverklaring:  <a href="https://www.noordhollandsdagblad.nl/cnt/dmf20180921_32614987/erica-terpstra-nogal-dom?utm_source=google&amp;utm_medium=organic">https://www.noordhollandsdagblad.nl/cnt/dmf20180921_32614987/erica-terpstra-nogal-dom?utm_source=google&amp;utm_medium=organic</a></p> <p>"Naar aanleiding van de consternatie die is ontstaan na mijn optreden bij Radio 538 in het programma van Edwin Evers, wil ik graag het volgende kwijt: Ik geef ruitelijk toe dat ik achteraf gezien mij niet goed genoeg gerealiseerd heb dat een glas wijn niet goed valt als je zo vermoeid bent als ik was. Ik had daarom dit interview toen niet moeten geven. Het was absoluut op zijn minst nogal dom!"</p>
<b>2010 nr 19.</b>	<p>Tweede kamer:  <a href="https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/wilders-maakt-excuses-aan-kiezer-en-kamer~b4729290/">https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/wilders-maakt-excuses-aan-kiezer-en-kamer~b4729290/</a></p> <p>"Ook de PVV heeft fouten gemaakt en ik en niemand anders ben daarvoor verantwoordelijk. Door spectaculaire groei van onze partij hebben wij verzuimd afdoende antecedentenonderzoek te doen. Wij betalen er de prijs voor. Het is niet anders, we zullen er lessen uit trekken."</p>
<b>2010 nr 20.</b>	-
<b>2010 nr 21.</b>	<p>Persconferentie:  <a href="https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/bisschoppen-bieden-excuses-aan-voor-misbruik~b862ff6c/">https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/bisschoppen-bieden-excuses-aan-voor-misbruik~b862ff6c/</a></p> <p>"Aantasting van de lichamelijke en geestelijke integriteit van iedereen, en zeker kinderen, is onder alle omstandigheden onwenselijk, en mag zeker in de kerk niet voorkomen. Wij zijn geschokt, het vervult ons met schaamte en verdriet. Wij bieden ons excuus aan."</p>
<b>2010 nr 22.</b>	<p>Brief:  <a href="https://www.nu.nl/politiek/2202901/motie-van-treurnis-verborg-gerda.html">https://www.nu.nl/politiek/2202901/motie-van-treurnis-verborg-gerda.html</a></p>

	"Het magazine heeft door de naam- en vormgeving helaas in uw Kamer het beeld opgeroepen dat het ten doel had de minister van LNV als persoon te profileren. Dat is nooit de bedoeling geweest en dat zou ook niet gepast hebben in de regels die het kabinet voor overheidscommunicatie hanteert. Ik betreurt dat dit beeld is ontstaan en het was beter geweest als ik een andere inschatting had gemaakt."
2010 nr 23.	-
2010 nr 24.	-
2010 nr 25.	-
2009 nr 1.	<p>Mondeling nieuwsinterview:  <a href="https://www.parool.nl/nieuws/bankier-biedt-zijn-excuses-aan~b0feef6/">https://www.parool.nl/nieuws/bankier-biedt-zijn-excuses-aan~b0feef6/</a></p> <p>"Mijn verantwoordelijkheid is groter dan die voor de instelling alleen. Daar komt bij dat ik me over delen van de gangbare praktijken van de laatste jaren wel degelijk zorgen heb gemaakt. Dat ik het ongemakkelijke gevoel, dat ik daarbij had, niet breder uitgemeten heb, verwijt ik mijzelf wel. Verontschuldigen zijn passend. Die bied ik hierbij aan."</p>
2009 nr 2.	<p>Advertentie:  <a href="https://reclamewereld.blog.nl/inhakersactueel/2009/11/24/week-endje-gratis-sms-bij-vodafone-maar-niet-met-oud-nieuw-of-kerst">https://reclamewereld.blog.nl/inhakersactueel/2009/11/24/week-endje-gratis-sms-bij-vodafone-maar-niet-met-oud-nieuw-of-kerst</a></p>  <p>"Een unieke combinatie van het uitvallen van één van onze vier netwerkknooppunten en het om onvoorziene redenen niet in werking treden van het back-up systeem vormde de oorzaak van de storing. Nog niet eerder hebben we te kampen gehad met zo'n omvangrijke en complexe storing. Wereldwijd is er weinig kennis en ervaring met dit unieke probleem. Ik ben dan ook blij dat we de oorzaak van deze storing hebben kunnen ontdekken en verhelpen. Wij maken een gebaar naar onze klanten: weekend gratis SMS."</p>
2009 nr 3.	-
2009 nr 4.	-
2009 nr 5.	-
2009 nr 6.	<p>Mondeling (nieuws)interview:  <a href="https://fcbayern.com/en/news/2009/11/van-gaal-we-still-have-a-small-chance">https://fcbayern.com/en/news/2009/11/van-gaal-we-still-have-a-small-chance</a></p> <p>"I take responsibility for the first goal, that shouldn't have happened. We should have taken the lead, the incident with Klose should have been a penalty. We reacted well and gave it our best shot in the second half. We dominated the game, but you've got to score. We had three</p>

	<p>or four really good chances, but it wasn't enough. It's not over yet because there are still two games to play. If we win them, we'll be up to ten points. But it's going to be tough."</p>
<b>2009 nr 7.</b>	<p>Brief:  <a href="http://www.mobypicture.com/user/erbenwennemars/view/454582/sizes/full">http://www.mobypicture.com/user/erbenwennemars/view/454582/sizes/full</a></p>  <p>Geachte heer Wennemars,</p> <p>Directie en hoofdredactie van de Geassocieerde Pers Diensten bieden u de oprechte excuses aan voor het feit dat u sinds woensdag 12 augustus mogelijk bent lastig gevallen door derden via uw mobiele telefoon of anderszins. Hackers slaagden erin zich toegang te verschaffen tot een bestand met persoonlijke contactgegevens van relaties waarmee onze redactie contacten onderhoudt. De publiciteit daarover op de websites van Tweakers en Geenstijl heeft deze gegevens korte tijd bereikbaar doen zijn voor de mensen die die sites bezochten. Uiteraard betreuren wij dit handelen en hebben wij direct alle maatregelen genomen om de toegang tot deze informatie verder te blokkeren. Het heeft helaas niet kunnen voorkomen dat tal van mensen hiervan ernstige hinder heeft ondervonden.</p> <p>Wij zullen erop toezien dat uiterste zorgvuldigheid zal worden betracht om een herhaling in de toekomst te voorkomen en hopen dat dit vervelende incident het contact tussen u en de GPD in de toekomst niet in de weg zal staan.</p> <p>Met vriendelijke groet,</p> <p>  L.R. Stallinga  directie/hoofdredactie GPD</p> <p>"Directie en hoofdredactie van de Geassocieerde Pers Diensten bieden u de oprechte excuses aan voor het feit dat u sinds woensdag 12 augustus mogelijk bent lastig gevallen door derden via uw mobiele telefoon of anderszins. Hackers slaagden erin zich toegang te verschaffen tot een bestand met persoonlijke contact gegevens van relaties waarmee onze redactie contacten onderhoudt. De publiciteit daarover op de websites van Tweakers en Geenstijl heeft deze gegevens korte tijd bereikbaar doen zijn voor mensen die die sites bezochten. Uiteraard betreuren wij dit handelen en hebben wij direct alle maatregelen genomen om de toegang tot deze informatie verder te blokkeren. Het heeft helaas niet kunnen voorkomen dat tal van mensen hiervan ernstige hinder heeft ondervonden. Wij zullen erop toezien dat uiterste zorgvuldigheid zal worden betracht om een herhaling in de toekomst te voorkomen en hopen dat dit vervelende incident het contact tussen u en de GPD in de toekomst niet in de weg zal staan."</p>
<b>2009 nr 8.</b>	<p>Talkshow Pauw &amp; Witteman:  <a href="https://www.youtube.com/watch?v=ZtX6HPoAwX8">https://www.youtube.com/watch?v=ZtX6HPoAwX8</a></p> <p>"Er zijn een heleboel spelers betrokken geweest bij deze crisis: de banken, maar ook de spaarders en de toezichthouder, de externe accountant, de analisten, de beleggers, de journalisten. Iedereen is erbij betrokken geweest. En wij hebben gezegd laten we nou ieder zijn eigen verantwoordelijkheid nemen, iedere speler die betrokken is geweest. Wij, het is een kredietcrisis, als banken zijn de spil in deze crisis geweest en wij kijken eerst naar onszelf, voordat we een oordeel hebben over wat die anderen verkeerd hebben gedaan. Wat er gebeurd is in de crisis, wat nog nooit eerder is gebeurd, is dat er een overmaat aan liquiditeit in het systeem was. Maar dat in een week tijd de liquiditeit in het systeem totaal verdwenen is, dat is nog nooit gebeurd. Dat heeft ook niemand voorspeld. Er is een aantal dingen fout gegaan, die sommige banken meer geraakt heeft dan andere."</p>
<b>2009 nr 9.</b>	-
<b>2009 nr 10.</b>	-
<b>2009 nr 11.</b>	-
<b>2009 nr 12.</b>	-
<b>2009 nr 13.</b>	-
<b>2009 nr 14.</b>	-



<p><b>2009 nr 15.</b></p>	<p>Mondeling (nieuws)interview:  <a href="https://www.trouw.nl/nieuws/rivm-hpv-campagne-mislukt~b18a82db/">https://www.trouw.nl/nieuws/rivm-hpv-campagne-mislukt~b18a82db/</a></p> <p>“Ik zeg niet dat de campagne niet goed gevoerd is, wel dat hij niet heeft gewerkt. Het was een algemene campagne met één boodschap voor de hele groep. Tot op heden hebben zulke campagnes altijd gewerkt, dit keer pakte het heel anders uit. We weten nog niet hoe, maar de volgende campagne wordt kleinschaliger, decentraler. We gaan rekening houden met de verschillende opvattingen die leven over het vaccin.”</p>
<p><b>2009 nr 16.</b></p>	<p>Verklaring:  <a href="https://www.volkskrant.nl/sport/dekker-bekent-schuld-en-kan-twee-jaar-schorsing-verwachten~bc31e37e/">https://www.volkskrant.nl/sport/dekker-bekent-schuld-en-kan-twee-jaar-schorsing-verwachten~bc31e37e/</a></p> <p>“Thomas betreurt zijn fout en zal zich, zover mogelijk, bij alle betrokkenen verantwoorden en zijn excuses aanbieden.”</p>
<p><b>2009 nr 17.</b></p>	<p>Mondeling nieuwsinterview:  <a href="https://nos.nl/artikel/187071-janssen-openhartig-over-ongeluk.html">https://nos.nl/artikel/187071-janssen-openhartig-over-ongeluk.html</a></p> <p>"Het is iets wat je nooit meer vergeet en wat je heel veel pijn heeft gedaan. Het blijft mij en mijn gezin achtervolgen. Dat is zwaar, maar het gaat nu gelukkig weer een stuk beter. Met hem gaat het gelukkig ook veel beter. Ik hoop dat hij snel weer kan gaan keepen. Het is een litteken dat misschien wel nooit meer weggaat. Ik heb er zo veel spijt van. Sinds er advocaten bij kwamen kijken, is het contact tussen ons gestopt. Omdat er iets speelt tussen ons, leek het hem beter om elkaar niet meer te zien. Dat begrijp ik, maar ik hoop dat we er later weer rustig over kunnen praten."</p>
<p><b>2009 nr 18.</b></p>	<p>Schriftelijke persverklaring:  <a href="https://www.trouw.nl/nieuws/brinkman-heeft-drank-en-imagoprobleem~b0c43138/">https://www.trouw.nl/nieuws/brinkman-heeft-drank-en-imagoprobleem~b0c43138/</a></p> <p>“Ik heb enorme spijt voor dat de barman zich door mijn gedrag geïntimideerd heeft gevoeld. Ik heb me in dronken toestand misdragen. Ik erken een drankprobleem te hebben en ga er hard aan werken om dit snel tot het verleden te laten behoren.”</p>
<p><b>2009 nr 19.</b></p>	<p>-</p>
<p><b>2009 nr 20.</b></p>	<p>-</p>
<p><b>2009 nr 21.</b></p>	<p>Persbericht:  <a href="https://www.nu.nl/achterklap/2032576/party-biedt-sylvie-excuses-aan.html">https://www.nu.nl/achterklap/2032576/party-biedt-sylvie-excuses-aan.html</a></p> <p>“We hebben met de publicatie een grens heeft overschreden. Er is op ernstige wijze inbreuk gemaakt op het privéleven van Sylvie en daarmee onnodig kwetsend geweest. We zullen een bedrag van 5000 euro doneren aan Pink Ribbon. Bovendien drukt het blad deze week op de cover de tekst 'Sylvie, onze oprechte excuses' af.”</p>
<p><b>2009 nr 22.</b></p>	<p>Gemeenteraad:  <a href="https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/wolfsen-betuigt-spijt~b61c5266/">https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/wolfsen-betuigt-spijt~b61c5266/</a></p> <p>“Als ik op wat voor manier dan ook de indruk heb gewekt aan democratische fundamenten te heb willen tornen, dan spijt mij dat zeer. De contacten met de redactie en de uitgever hadden niet mogen plaatsvinden. Ik kon niet lijdzaam ondergaan dat er een artikel zou verschijnen van deze strekking. Ik had dit allemaal niet moeten doen.”</p>
<p><b>2009 nr 23.</b></p>	<p>Persverklaring:  <a href="https://www.parool.nl/nieuws/ratelband-neemt-uitspraken-over-homo-s-terug~b1307651/">https://www.parool.nl/nieuws/ratelband-neemt-uitspraken-over-homo-s-terug~b1307651/</a></p> <p>“Ik heb alles teruggenomen. Ik bied mijn excuses aan. Ik heb het gewoon verkeerd gedaan. Ik bedacht dat eigenlijk een beetje ter plekke. Je zit daar bij Pauw &amp; Witteman. Dan moet je toch iets zeggen.”</p>
<p><b>2009 nr 24.</b></p>	<p>Schriftelijk nieuwsinterview:  <a href="https://www.rtlnieuws.nl/economie/artikel/3549181/dirck-scheringa-gaat-diep-door-het-stof-erkent-fouten">https://www.rtlnieuws.nl/economie/artikel/3549181/dirck-scheringa-gaat-diep-door-het-stof-erkent-fouten</a></p> <p>“De hele samenleving heeft het afgelopen jaar gezien dat de bankwereld fouten heeft gemaakt en eist een nieuwe manier van omgaan met de verantwoordelijkheid voor die samenleving. Wij hebben goed geluisterd en willen die verantwoordelijkheid graag nemen. We zijn daar nu al maanden keihard mee bezig. Wij verkopen bijvoorbeeld al sinds april geen koopsompolissen meer. Ook mijn collega's Hans van Goor en Robin Linschoten hebben deze</p>

	<p>week voor televisie laten blijken dat we over leningen en koopsompolissen uit het verleden praten. Over die zaken is een aantal klanten boos op DSB Bank en daarvan heeft een aantal gelijk. Die klanten bied ik mijn oprechte excuses aan en ik verzeker u, hun klachten ga ik zo snel mogelijk oplossen. Sterker nog, daar zijn wij, klant voor klant, al maanden mee bezig. Op dit moment is voor mij het allerbelangrijkste dat ik de vertrouwensrelatie met mijn klanten herstel.”</p>
<b>2009 nr 25.</b>	<p>Mondeling nieuwsinterview: <a href="https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/zo-n-man-als-ik-wil-je-niet-tegen-over-je-hebben-echt-niet~b6e0758b/">https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/zo-n-man-als-ik-wil-je-niet-tegen-over-je-hebben-echt-niet~b6e0758b/</a></p> <p>“Ik ben gevoelig voor fatsoensargumenten. Ik zat gewoon fout. Er moesten nog honderd andere Kamerleden naar de koningin toe. Als ik vertrek, is het hele probleem ook weg, bedacht ik.”</p>

## Bijlage II: Vragenlijst experiment

<b>Inleiding</b>		
<p>Beste deelnemer,</p> <p>Wat fijn dat u meewerkt aan dit onderzoek! De Universiteit Utrecht onderzoekt in samenwerking met de Reputatiegroep de kwaliteit/effectiviteit van publieke excuses, oftewel excuses die door publieke figuren zijn gemaakt.</p> <p>U krijgt zometeen een bericht te lezen van de directeur van het Rode Kruis, dat u vervolgens kunt beoordelen met een aantal stellingen. De vragenlijst neemt maximaal 5 minuten in beslag. Het onderzoek is anoniem en uw antwoorden worden alleen gebruikt voor onderzoeksdoeleinden. Hartelijk dank voor uw deelname.</p> <p>Met vriendelijke groet,</p> <p>Isabelle van Olphen</p>		
<b>Oprechtheid</b>		
1.	Ik geloof dat deze excuses gemeend zijn.	Helemaal mee oneens    ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○    Helemaal mee eens
2.	Ik denk dat de directeur van het Rode Kruis oprecht spijt heeft.	Helemaal mee oneens    ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○    Helemaal mee eens
<b>Geloofwaardigheid</b>		
3.	Ik denk dat de ontvanger tevreden zou zijn met deze excuses.	Helemaal mee oneens    ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○    Helemaal mee eens
4.	De excuses van de directeur van het Rode Kruis zijn geloofwaardig.	Helemaal mee oneens    ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○    Helemaal mee eens
<b>Ernst en verantwoordelijkheid</b>		
5.	Deze crisis valt het Rode Kruis te verwijten.	Helemaal mee oneens    ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○    Helemaal mee eens
<b>Woede</b>		
6.	Ik vind me op over dit soort situaties.	Helemaal mee oneens    ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○    Helemaal mee eens
<b>Empathie</b>		
7.	De directeur van het Rode Kruis toont dat ze echt begrijpt hoe betrokkenen en slachtoffers zich voelen over de situatie.	Helemaal mee oneens    ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○    Helemaal mee eens

8.	De directeur van het Rode Kruis laat zien dat ze begrijpt wat betrokken en slachtoffers nodig hebben in deze situatie.	Helemaal mee oneens	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	Helemaal mee eens
9.	De directeur van het Rode Kruis laat zien dat ze echt geïnteresseerd is in de gevoelens van betrokken en slachtoffers in deze situatie.	Helemaal mee oneens	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	Helemaal mee eens
<b>Reputatie</b>				
10.	Hoe dacht u vóór het lezen van dit bericht over het Rode Kruis?	Negatief	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	Positief
11.	Hoe denkt u na het lezen van dit bericht over het Rode Kruis?	Negatief	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	Positief
12.	Het Rode Kruis lijkt me ...	Onverstandig	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	Verstandig
13.	Het Rode Kruis lijkt me ...	Deskundig	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	Ondeskundig
14.	Het Rode Kruis lijkt me ...	Betrouwbaar	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	Onbetrouwbaar
15.	Het Rode Kruis lijkt me ...	Geloofwaardig	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	Ongeloofwaardig
<b>Demografische gegevens</b>				
16.	Wat is uw geslacht?	Man / vrouw / zeg ik liever niet		
17.	Wat is uw hoogst genoten opleidingsniveau?	Voortgezet onderwijs / mbo / hbo / wo / master / anders		
<b>Dankwoord</b>				
<p>Dit is het einde van deze vragenlijst. De casus die u zojuist hebt gelezen is voor het doel van dit onderzoek bedacht. De crisis heeft zich niet in het echt voorgedaan.</p> <p>Nogmaals hartelijk dank voor uw deelname.</p> <p>Voor eventuele vragen kunt u mailen naar <a href="mailto:i.m.vanolphen@students.uu.nl">i.m.vanolphen@students.uu.nl</a>.</p>				