

2015

Het Situational Crisis Communication Model nader onderzocht:

Het intensiverende effect van
crisisernst op de corporate reputatie

*‘Perceptions are more important than reality’ – Benoit
(1997)*

Door | Simone Mercx
Begeleider | Dr. J.M.A. Hornikx
2^e beoordeelaar | Mevr. E. de Groot

Masterscriptie | Faculteit der Letteren | Radboud
Universiteit | Nijmegen | 31-08-2015



Samenvatting

Een crisis is haast onvermijdbaar voor elke organisatie. Hoe goed organisaties met de crisissituatie omgaat bepaalt hoeveel schade het lijdt. Een crisissituatie kan invloed hebben op de reputatie van een bedrijf. Dit kan komen doordat stakeholders een bepaalde mate van verantwoordelijkheid toeschrijven aan de organisatie voor de crisissituatie. Er bestaan vele manieren om door middel van communicatie de organisatie te beschermen tegen reputatieschade. De Situational Crisis Communication Theory (SCCT) van Coombs is hier een van. De vraag wie er als verantwoordelijke wordt gezien voor een crisissituatie staat centraal in het SCCT-model. Hoe meer verantwoordelijkheid stakeholders toeschrijven aan een organisatie, hoe meer reputatieschade de organisatie kan lijden. Het SCCT-model beschrijft drie intensiveerders van de mate van verantwoordelijkheid, namelijk crisisgeschiedenis, relatiegeschiedenis en crisisernst (Coombs, 2004, 2007). Het model stelt dat deze intensiveerders een directe invloed hebben op de reputatie van een organisatie. Voor relatiegeschiedenis betekent dit dat als een organisatie een slechte relatie onderhoudt met zijn stakeholders, een toekomstige crisissituatie tot meer reputatieschade zal leiden. Het model stelt ook dat de intensiveerders via verantwoordelijkheid een indirect effect hebben op de reputatie van een organisatie. Onderhoudt een organisatie een slechte relatie met de stakeholders dan schrijven zij meer verantwoordelijkheid toe aan een organisatie tijdens toekomstige crisissituaties waardoor de reputatie daalt. Voor zowel crisisgeschiedenis als relatiegeschiedenis zijn deze effecten in eerder onderzoek gevonden maar voor crisisernst zijn de effecten onderbelicht (Coombs, 2004, 2007; Coombs & Holladay, 2001). Het doel van het huidige onderzoek is om na te gaan of dezelfde effecten ook opgaan voor crisisernst. De eerste verwachting is dat crisisernst een direct effect heeft op de reputatie van een organisatie. De tweede verwachting is dat crisisernst via verantwoordelijkheid een indirect effect heeft op de reputatie. Een 3 (crisisernst: laag/gemiddeld/hoog) x 3 (onderwerp: busstaking/grondwatervervuiling/terugroepactie) binnenproefpersoon-ontwerp werd opgezet om de verwachtingen te onderzoeken. Proefpersonen kregen een van de drie versies te zien. Iedere versie bestond uit drie nieuwsberichten, van elk onderwerp één, en versilde in de mate van crisisernst. Na het lezen van ieder nieuwsbericht beantwoordden de proefpersonen vragen over de mate van ernst, verantwoordelijkheid en reputatie van de genoemde organisatie. Resultaten tonen aan dat de gepercipieerde crisisernst voor elk van de onderwerpen een direct effect heeft op de reputatie van een bedrijf. Hoe erger proefpersonen het nieuwsbericht vonden, hoe lager de reputatie van een organisatie. Hiermee werd hypothese een bevestigd. Het indirecte effect van de gepercipieerde crisisernst op reputatie werd alleen bevestigd voor nieuwsberichten met de terugroepactie als onderwerp. Hoe erger proefpersonen de nieuwsberichten over dit onderwerp vonden, hoe meer verantwoordelijkheid werd toegeschreven aan de organisatie en hoe meer reputatieschade de organisatie leed.

Inleiding

In april 2010 ontstond er door een explosie een gat in een van de oliepijpleidingen van de *Deepwater Horizon*. Hierdoor lekte er, gedurende vijf maanden, 780 miljoen gallon ruwe olie rechtstreeks in de Golf van Mexico (De Wolf & Mejri, 2013). Als gevolg van de explosie kwamen er elf mensen om op het olieplatform. Daarnaast had deze ramp ernstige gevolgen voor zowel de economie, het milieu als voor BP zelf. Al snel na de ramp verloor het Britse olieconcern 7% van zijn beurswaarde (De Wolf & Mejri, 2013). Tevens daalde de reputatie van BP volgens het bedrijf Covalence, dat de reputatie van multinationals meet. Zelfs een jaar na de explosie was de reputatie van BP abominabel te noemen. Dit werd bevestigd door de jaarlijkse Harris Interactive U.S. Reputation Quotient Survey, waaruit bleek dat BP onderaan de lijst stond als een van de organisaties met de slechtst beoordeelde reputaties in Amerika (De Wolf & Mejri, 2013).

Bovenstaand voorbeeld toont aan dat een crisissituatie de reputatie van een organisatie ernstig kan schaden. De olieramp in de gulf van Mexico is een vrij extreem geval waarin de reputatie van BP in één klap negatiever werd beoordeeld. De corporate reputatie is een collectieve perceptie van het publiek die wordt gevormd door acties van een organisatie uit het verleden waardoor het tijd kost om een reputatie op te bouwen (DiStaso, Vafeiadis & Amaral, 2015). Door deze acties vormen stakeholders een beeld van de organisatie dat zowel positief als negatief kan zijn (Basdeo, Smith, Grimm, Rindova & Defus, 2006; Coombs, 2015). Met andere woorden, de reputatie van een organisatie is een evaluatie gevormd door de stakeholders (Walker, 2010). De media is een voorbeeld van hoe stakeholders aan informatie komen over een organisatie (Meijer & Kleinnijenhuis, 2006; Kioussis, Popescu & Mitrook, 2007). De reputatie van een organisatie kan ernstig worden geschaad wanneer het negatief in het nieuws komt (Renkema & Hoeken, 1998). Een slechte reputatie kan voor financiële problemen zorgen, zoals duidelijk naar voren komt in het voorbeeld van BP. Daarnaast veroorzaakt een slechte reputatie onzekerheid binnen de organisatie, en de kans om samenwerkingsbanden te verliezen (Desai, 2011). Aan de andere kant, brengt een goede reputatie een aantal voordelen met zich mee, waaronder het verhogen van financiële prestaties, het aantrekken van nieuwe klanten alsmede hoogopgeleide medewerkers (Coombs, 2007, Renkema & Hoeken, 1998).

Een slechtere evaluatie van de reputatie van een organisatie kan mede komen doordat stakeholders een hogere mate van verantwoordelijkheid aan een organisatie toeschrijven in tijden van crisis. Het toekennen van verantwoordelijkheid draait om perceptie, zoals de Image Repair Theorie van Benoit onderstreept. Het is niet de vraag of iets daadwerkelijk zo is, maar eerder of er *gedacht* wordt dat een organisatie verantwoordelijk is (Benoit, 1997). De theorie van Benoit gaat uit van vijf mogelijke strategieën om de reputatie van een organisatie te herstellen naar gelang de aard van de crisis. Deze strategieën zijn ontkenning, het ontwijken van verantwoordelijkheid, rechtvaardigen van de gebeurtenis, het nemen van corrigerende maatregelen en vernedering (Benoit, 1997; Ulmer, Sellnow & Seeger, 2015). De theorie geeft ook handvatten voor het gebruik van de strategieën. Zo zou het maken van een plan vooraf tijd schelen op het moment dat een crisissituatie zich voordoet en is het

van belang dat het juiste publiek gekozen wordt op wie de strategie gericht is (Benoit, 1997). Een andere welbekende crisis-communicatie-strategie is de *Situational Crisis Communication Strategy* van Coombs. Wat deze strategie en de Image Repair Theorie gemeen hebben is dat ze beide het belang aangeven van crisisernst. Andere crisis communicatie theorieën, zoals de Corporate Apologia of de Organizational Renewal Theory geven het belang van crisisernst niet aan. De rol van crisisernst bij de theorie van Benoit is echter vrij vaag. Benoit geeft alleen aan dat met de gepercipieerde ernst van een crisissituatie rekening moet worden gehouden bij het kiezen van een passende communicatie strategie. Hiervoor worden echter geen handvatten geboden. De rol van crisisernst in het model van Coombs (2004) gaat daarentegen dieper. Coombs stelt dat de mate van verantwoordelijkheid gemodereerd kan worden door crisisgeschiedenis, relatiegeschiedenis en crisisernst. Dit betekent bijvoorbeeld dat er meer verantwoordelijkheid wordt toegeschreven aan organisaties die in het verleden al herhaaldelijk te maken hebben gehad met een crisis.

Voor crisisgeschiedenis en relatiegeschiedenis is in eerder onderzoek zowel een direct effect als een indirect effect vastgesteld op de reputatie van een organisatie (Coombs, 2004, 2007; Coombs & Holladay, 2001). Beide variabelen hebben een direct effect op de reputatie van een organisatie bij een crisissituatie. Daarnaast hebben beide variabelen via de mate van verantwoordelijkheid ook een indirect effect op de reputatie. Hoe negatiever de crisisgeschiedenis of de relatiegeschiedenis, hoe meer verantwoordelijkheid stakeholders toeschrijven aan de organisatie en hoe meer de reputatie daar onder leidt. Voor crisisernst zijn deze effecten nog niet eerder empirisch onderzocht daarom heeft het huidige onderzoek heeft als doel te onderzoeken of deze effecten ook opgaan voor crisisernst zoals verondersteld in het SCCT model van Coombs (2004).

Theoretisch kader

Door middel van communicatie kan de reputatie van een organisatie beschermd worden. De ‘*Situational Crisis Communication Theory*’ (SCCT) biedt hiervoor uitkomst (Coombs, 2004, 2007). Deze theorie geeft inzicht in welke strategieën het beste toegepast kunnen worden om de reputatie van een organisatie te beschermen in tijden van crisis. Centraal in de SCCT staat de vraag wie er als verantwoordelijke wordt gezien voor de crisissituatie. Hoe verantwoordelijker stakeholders een organisatie hiervoor vinden, hoe groter de dreiging voor de reputatie van de organisatie, aldus de SCCT.

Het toeschrijven van een bepaalde mate van verantwoordelijkheid aan een organisatie in een crisissituatie komt voort uit de attributietheorie. Deze theorie staat tevens aan de basis van de SSCT. Volgens de attributietheorie zijn mensen altijd op zoek naar de oorzaken van een gebeurtenis, met name voor onverwachte gebeurtenissen met een negatieve impact (Coombs, 2004, 2007). Attributies zijn ‘*perceptions of the causality or the perceived reasons for a particular event’s occurrence*’ (Weiner, 1985, zoals geciteerd in Coombs, 2004, p.267). Attributies voor verantwoordelijkheid worden gevormd aan de hand van drie dimensies, namelijk stabiliteit, externe controle en

locus/persoonlijke controle (Coombs, 2004; Weiner, 2006). Toegepast op crisissituaties gaat stabiliteit over de vraag of de crisissituatie zich al eerder heeft voorgedaan. Hebben organisaties eerder te maken gehad met een soortgelijke crisis dan is de situatie stabiel, komt een crisissituatie echter voor het eerst voor, dan is de situatie onstabiel. De tweede dimensie, externe controle, heeft betrekking op de vraag of de gebeurtenis controleerbaar was door de organisatie zelf of beheersbaar door een andere partij (oncontroleerbaar). Bij de laatste dimensie, locus/persoonlijke controle, hoort de vraag of de oorzaak van de crisissituatie bij de organisatie ligt of bij de situatie; kwam de explosie door het handelen van BP of door externe factoren? Een hogere mate van verantwoordelijkheid wordt dus toegeschreven aan stabiele situaties, aan controleerbare situaties en aan situaties met grote persoonlijke controle.

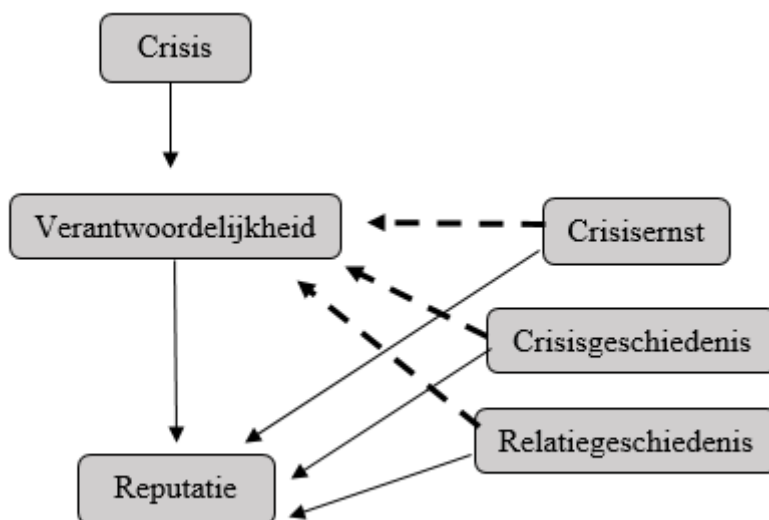
Grote verantwoordelijkheid wordt toegeschreven aan een stabiele situatie, waarbij geen externe controle bestaat maar enkel grote persoonlijke controle. De mate van verantwoordelijkheid is van directe invloed op de reputatie van een organisatie en kan zodoende worden beschouwd als indicator voor reputatieschade (Coombs, 2004, 2007; Coombs & Holladay, 2002). De relatie tussen de mate van verantwoordelijkheid en reputatie werd in eerder onderzoek al vastgesteld. In het onderzoek van Coombs (1998) werd er aan een groep van 518 proefpersonen een achttal crisisscenario's voorgelegd waarna zij gevraagd werden in hoeverre zij een organisatie verantwoordelijk achtten. Deze scenario's varieerden van natuurrampen tot herhaalde overtredingen. Uit de resultaten bleek een negatieve correlatie tussen verantwoordelijkheid en reputatie. De gepercipieerde reputatie daalde naarmate de proefpersonen de organisatie meer verantwoordelijk vonden en omgekeerd ($r = -.67, p < .01$). Eenzelfde resultaat kwam naar voren in het onderzoek van Coombs en Holladay (2002). Dit experiment gebruikte 13 crisissituaties, één voor elk crisistype. Het SCCT onderscheidt 10 verschillende crisistypen, die zich onderscheiden in mate van verantwoordelijkheid. Enkele crisistypen zijn natuurrampen en technische- of menselijke fouten. In totaal deden er 130 proefpersonen mee aan het experiment. Resultaten lieten wederom een negatieve correlatie tussen verantwoordelijkheid en reputatie zien, ongeacht het crisiscluster. De gepercipieerde reputatie van een organisatie daalde naarmate de proefpersonen meer verantwoordelijkheid aan de organisatie toeschreven.

De mate van verantwoordelijkheid kan worden gekoppeld aan een drietal crisisclusters. Deze drie clusters zijn overkoepelend aan de hiervoor genoemde crisistypen. Elk crisistype kan worden ingedeeld in een van de drie clusters (Coombs, 2004, 2007). Cluster één betreft het slachtoffercluster. Crisistypen in dit cluster hebben lage verantwoordelijkheid en een lage dreiging van reputatieschade. Voorbeelden van crisissen in dit cluster zijn natuurrampen en geweld op de werkvloer. Cluster twee is het ongelukscluster. Crisistypen uit dit cluster veroorzaken minimale verantwoordelijkheid en een gemiddelde dreiging van reputatieschade. Het terugroepen van producten valt onder dit cluster. Het laatste cluster is het intentionele cluster, crisistypen uit dit cluster veroorzaken een hoge mate van verantwoordelijkheid en reputatieschade. Hierbij kan worden gedacht aan fouten van menselijke aard of het schenden van de wet.

De intensiveerders

Het SCCT-model houdt ook rekening met drie intensiveerders van de mate van verantwoordelijkheid, namelijk crisisgeschiedenis, relatiegeschiedenis en crisisernst (Coombs, 2004, 2007). Bij crisisgeschiedenis hoort de vraag of soortgelijke crisissen al vaker zijn voor gekomen bij de organisatie. Als dat zo is, dan kennen stakeholders meer verantwoordelijkheid toe aan de organisatie en dreigt er dus meer reputatieschade. Bij relatiegeschiedenis gaat het om de relatie die de organisatie heeft met stakeholders. Bij eerder slecht gedrag van de organisatie schrijven stakeholders in geval van crisis meer verantwoordelijkheid toe aan de organisatie. Crisisernst wordt gedefinieerd als de totale schade als gevolg van de crisis (Coombs, 1995, 2004). Crisissen verschillen in de hoeveelheid schade ze voortbrengen, zoals gewonden of dodelijke slachtoffers, maar ook financiële schade en natuurschade (Coombs, 1995, 1998, 2002).

Volgens het model zouden deze intensiveerders van directe invloed zijn op de reputatie van een organisatie. Dit betekent voor bijvoorbeeld crisisgeschiedenis, dat hoe meer crisissen zich hebben voorgedaan bij een organisatie, hoe meer reputatieschade de organisatie zal leiden zodra er weer een crisis plaatsvindt. Daarnaast zouden de intensiveerders een indirect effect hebben op de reputatiedreiging, namelijk via verantwoordelijkheid. Voor crisisgeschiedenis zou dit betekenen dat door herhaling, stakeholders meer verantwoordelijkheid toeschrijven aan de situatie waardoor de reputatie van een organisatie daalt. Het SCCT model is te zien in figuur 1 waarin de doorgetrokken lijn het directe effect laat zien en de onderbroken lijn het indirecte effect van de intensiveerders.



Figuur 1. Het SCCT-model gebaseerd op Coombs en Holladay, 2002 en Coombs, 2007.

Voor zowel crisisgeschiedenis als relatiegeschiedenis zijn deze effecten in eerder onderzoek gevonden (Coombs, 2004, 2007; Coombs & Holladay, 2001). Ondanks dat crisisernst wordt genoemd als een van de intensiveerders in het SCCT model, is onderzoek naar het effect van crisisernst zeer beperkt. Net zoals de andere twee intensiveerders zou ook crisisernst een effect hebben op

verantwoordelijkheid en reputatie. Figuur 2 laat deze mogelijke effecten zien waarbij de doorgetrokken zwarte lijn het directe effect voorstelt en de onderbroken lijn het indirecte effect.



Figuur 2. Mogelijke relaties van crisisernst op verantwoordelijkheid en reputatie.

Hypothese 1: het directe effect van crisisernst

In eerder onderzoek is voor crisisgeschiedenis en relatiegeschiedenis het directe effect vastgesteld op de reputatie van een organisatie. Hieronder wordt dieper ingegaan op twee onderzoeken die de effecten nader zullen uitleggen waaruit de eerste verwachting van het huidige onderzoek zal worden voortkomen.

In zijn onderzoek trachtte Coombs (1998) de link tussen crisisernst, negatieve reputatie en percepties van verantwoordelijkheid te onderzoeken. Crisisernst, in dit onderzoek, was het totaal aan schade en de ernst van de gewonden in een ongeluk en een overtreding. In het experiment was er gekozen voor een variëteit aan crisistypen, waaronder: natuurramp, productsabotage, ongelukken en overtredingen. Proefpersonen werd gevraagd aan te geven wat ze vonden van de reputatie van de organisatie en hoeveel verantwoordelijkheid deze had voor het ontstaan van de situatie. Met betrekking tot crisisernst werd er verwacht dat de reputatie van de organisatie lager en de verantwoordelijkheid hoger was naar mate de crisisernst erger werd. De resultaten toonden echter het tegenovergestelde aan en waren tweeledig. Voor het ongeluksscenario bleek dat hoe ernstiger het ongeluk, hoe minder verantwoordelijkheid en betere reputatie percepties aan de organisatie werden toegeschreven. Dat is het tegenovergestelde van de verwachtingen. Dit resultaat kan worden verklaard door sympathie. Ongelukken genereren minimale perceptie van controle. Als een organisatie geen controle heeft dan is deze ook slachtoffer van het voorval (Coombs, 1998). Bij het scenario met de overtreding bleek een kleine verandering in de reputatie van de organisatie, maar geen verandering in verantwoordelijkheid naarmate de crisisernst ernstiger werd.

Het onderzoek van Claeys, Cauberghe en Vyncke (2010) heeft empirisch bewijs gevonden voor het effect van crisisernst op reputatie (direct effect). In dit experiment werd er echter gekeken naar de gepercipieerde ernst. Zij vroegen proefpersonen hoe erg zij het voorval beschouwden op een 10-puntsschaal van 1 (totaal niet ernstig) tot 10 (zeer ernstig). Voor elk crisiscluster kozen zij één crisistype. Voor het slachtoffercluster was dat productsabotage, voor het ongelukscluster was dat een technische fout en voor de intentionele cluster was dat een organisatorische wandaad met gewonden

tot gevolg. De gemanipuleerde crisisernst werd in alle scenario's gelijk gehouden, namelijk dat er twee mensen zijn omgekomen. Resultaten toonden een significant, negatieve correlatie tussen ernst en reputatie aan. Dit betekent dat wanneer de proefpersonen de crisis als zeer ernstig beschouwden, de reputatie van de organisatie lager werd beoordeeld.

De SCCT stelt dat ook crisisernst werkt als een intensiveerder. Als de schade als ernstig wordt gezien dan zou dat leiden tot een verslechterde reputatie. De beschreven resultaten hierboven stellen dat zowel crisisgeschiedenis als relatiegeschiedenis een direct effect hebben op de reputatie van een organisatie (Claeys et al., 2010; Coombs, 1998). Echter, voor crisisernst is dit effect nog niet empirisch onderzocht maar bovenstaande resultaten doen veronderstellen dat ook crisisernst een direct effect heeft op de reputatie van een organisatie. Het huidige onderzoek verwacht daarom het volgende:

1. Crisisernst heeft een direct effect op de reputatie van een organisatie

Hypothese 2: het indirecte effect van crisisernst

Onderstaande onderzoeken gaan dieper in op het indirecte effect van zowel crisisgeschiedenis als relatiegeschiedenis wat zal leiden tot de tweede verwachting van het huidige onderzoek.

In het experiment van Coombs (2004) werden er voor zowel het slachtoffercluster als voor het ongelukscluster twee crisistypen gekozen. Voor het slachtoffercluster waren dit geweld op de werkvloer en productsabotage, en voor het ongelukscluster waren dit terugroepacties en technische fouten. Voor elk crisistype werden drie versies ontwikkeld, namelijk een neutrale versie waarin geen informatie over crisisgeschiedenis werd gegeven, een versie waarin stond dat er nooit eerder een soortgelijke crisis heeft plaatsgevonden en een versie waarin aan werd gegeven dat soortgelijke crisissen zich eerder hebben voorgedaan. In totaal deden er 321 studenten mee aan het onderzoek. De resultaten lieten zien dat de versie met informatie over soortgelijke crisissen in het verleden voor zowel de crisistypen uit het slachtoffercluster als uit het ongelukscluster een significant effect hadden op de reputatie van de organisatie. Wanneer de proefpersonen lazen dat de organisatie eerder te maken heeft gehad met een soortgelijke crisis, dan scoorde de organisatie lager op reputatie dan wanneer de proefpersonen de neutrale versie lazen of de versie waarin stond dat soortgelijke crisissen niet eerder hebben plaatsgevonden. Hiermee wordt het directe effect van crisisgeschiedenis op de reputatie bevestigd. Naast het gevonden directe effect, werd er in dit onderzoek ook het indirecte effect gevonden. Proefpersonen vonden de organisatie meer verantwoordelijk voor een crisis wanneer zij de versie lazen waarin aangegeven werd dat de organisatie eerder te maken heeft gehad met soortgelijke crisissen dan wanneer zij de neutrale versie of de versie waarin de organisatie niet eerder met soortgelijke crisissen te maken heeft gehad lazen. Verdere analyse toonde aan dat er een correlatie bestond tussen verantwoordelijkheid en reputatie waardoor de crisis verschoof van een slachtoffercluster naar een ongelukscluster, ofwel crisisgeschiedenis intensiveert het effect waardoor de kans op reputatieschade toeneemt.

Coombs en Holladay (2001) deden onderzoek naar het effect van relatiegeschiedenis op zowel

verantwoordelijkheid als de reputatie van de organisatie. In het onderzoek manipuleerden zij drie versies waarin een ongeluk (explosie in een fabriek) centraal stond, namelijk een neutrale versie, een versie met positieve relatiegeschiedenis en een versie met negatieve relatiegeschiedenis. In de versie met positieve relatiegeschiedenis werd er beschreven dat de fabriek hoog scoorde in een survey als beste werkplek, en dat de fabriek meedeed aan het doneren van bloed en het ondersteunen van de lokale vrijwilligersorganisatie, United Way. De organisatie in de negatieve relatiegeschiedenis conditie scoorde laag in een survey voor beste werkplek en deed niks terug voor de gemeenschap. In totaal deden er 174 proefpersonen mee aan het experiment. Resultaten van dit onderzoek toonden aan dat proefpersonen die de versie met negatieve relatiegeschiedenis hadden gelezen, meer verantwoordelijkheid voor de crisissituatie toekenden aan de organisatie dan wanneer zij de neutrale versie en de versie met positieve relatiegeschiedenis lazen. Ook concludeerden de onderzoekers dat wanneer de proefpersonen de versie met negatieve relatiegeschiedenis lazen, de organisatie lager scoorde op de reputatie dan wanneer de proefpersonen de neutrale versie en de versie met positieve relatiegeschiedenis lazen.

Ook het experiment van Claeys en Cauberghe (2015) onderzocht of organisaties met een positieve relatiegeschiedenis voorafgaand aan de crisis minder reputatieschade kenden dan organisaties met een negatieve relatiegeschiedenis. Voor het experiment gebruikten zij twee bestaande Europese retailbedrijven. Vier scenario's werden opgesteld waarin relatiegeschiedenis en het bestaan van nieuws over de crisis werden gemanipuleerd. De relatiegeschiedenis werd vastgesteld op basis van een pre-test waarin proefpersonen aangaven wat zij van de reputatie van organisaties vonden. Op die manier kregen de proefpersonen een scenario te lezen over een organisatie met of een positieve pre-crisis reputatie of een negatieve pre-crisis reputatie en daarnaast werd er vermeld of er wel of geen nieuws over werd geschreven. Als basis voor de scenario's werd er een fictieve fraudezaak gebruikt. De resultaten van het onderzoek tonen wederom aan dat organisaties met een positieve pre-crisis reputatie minder reputatieschade ondervinden na een crisis dan organisaties met een negatieve pre-crisis reputatie.

Uit bovenstaande onderzoeken blijkt dat relatiegeschiedenis en crisisgeschiedenis via verantwoordelijkheid een indirect effect hebben op de reputatie van een organisatie. Gezien het feit dat ook crisisernst als intensieverder wordt benoemd in het SCCT-model doen bovenstaande onderzoeken veronderstellen dat ook crisisernst een indirect effect heeft op de reputatie van een organisatie. Dit betekent dat als de ernst van een situatie hoog wordt ingeschat dan leidt dat tot toeschrijving van meer verantwoordelijkheid aan de organisatie met een verslechterde reputatie tot gevolg. De tweede hypothese van dit onderzoek luidt daarom:

2. Crisisernst heeft via verantwoordelijkheid een indirect effect op de reputatie van een organisatie.

Methode

Materiaal

Voor het huidige onderzoek zijn er drie nieuwsberichten opgesteld met ieder een eigen onderwerp. Het eerste nieuwsbericht ging over watervervuiling, het tweede nieuwsbericht over een terugroepactie van een fiets en het derde nieuwsbericht over een staking van buschauffeurs. Elk van de drie nieuwsberichten bestond uit drie versies die verschilden in de mate van crisisernst. Elk onderwerp kende derhalve een lage, gemiddelde en hoge mate van crisisernst.

De nieuwsberichten hadden, afhankelijk van het onderwerp, dezelfde titels, openingszin en slotzin. De titel van het nieuwsbericht over de watervervuiling luidde: ‘Watervervuiling zorgt voor overlast’. De openingszin van hetzelfde onderwerp was: ‘Limont – Metaalfabrikant Flucon is betrapt op het dumpen van afvalwater in de Yerne rivier. Tien kilometer stroomafwaarts ligt het Belgische dorp Limont’. De slotzin van dit onderwerp luidde: ‘Het is nog niet bekend wanneer de rivier weer schoon zal zijn’. De kern van het nieuwsbericht, en dus ook de manipulatie van ernst, was per nieuwsbericht verschillend. Ter illustratie volgen de drie verschillende manipulaties van crisisernst uit het nieuwsbericht over watervervuiling. De manipulatie van lage crisisernst luidde: ‘De gemeente heeft de inwoners gewaarschuwd voor eventueel stankoverlast dat veroorzaakt wordt door de vervuilde rivier. Het rivierwater is niet schadelijk voor de inwoners of het milieu maar moet wel gereinigd worden’. Voor de gemiddelde crisisernst was de manipulatie als volgt: ‘De gemeente waarschuwt dat het gebruik van het verontreinigde water niet goed kan zijn voor de oogst’. Boeren in de omgeving moeten daarom spaarzaam omgaan met het schone water dat nog voorradig is op de boerderijen’. Voor het nieuwsbericht met de hoge mate van crisisernst is de volgende manipulatie gebruikt: ‘Door de dumping van het afvalwater zijn er bij drie verschillende melkveebedrijven doden dieren aangetroffen. Het gaat hier om 120 doden dieren. Hoogstwaarschijnlijk lopen er ook nog een aantal geïnfecteerde koeien rond. Er zal binnen drie dagen een preventieve ontruiming bij de drie melkveebedrijven plaatsvinden’. Het volledige materiaal is terug te vinden in Bijlage 1.

Pre-test

Een pre-test is opgezet om de manipulatie van crisisernst te controleren. In deze sectie wordt de conclusie van de eerste pre-test weergegeven. Voor informatie over het design, de proefpersonen en de toetsen wordt er verwezen naar Bijlage 2.

Conclusie pre-test 1

Terugroepactie

Uit de eerste pre-test is gebleken dat het nieuwsbericht van de terugroepactie geslaagd is wat betreft crisisernst. Dit betekent dat het nieuwsbericht met lage crisisernst ($M = 4.00$, $SD = 1.81$) als minder ernstig werd gezien dan het nieuwsbericht met de gemiddelde crisisernst ($M = 6.00$, $SD = 1.94$), en dat

laatstgenoemde weer als minder ernstig werd bevonden dan het nieuwsbericht met de hoge crisisernst ($M = 7.95$, $SD = 2.09$).

Grondwatervervuiling

De manipulatie van crisisernst in het nieuwsbericht over de grondwatervervuiling bleek echter niet geslaagd. Er bleek geen verschil tussen het nieuwsbericht met lage crisisernst ($M = 6.70$, $SD = 2.43$) en gemiddelde crisisernst ($M = 7.65$, $SD = 1.14$). Hierom werd besloten om het nieuwsbericht met de lage crisisernst minder ernstig te maken. De eerste versie vermeldde dat de inwoners klaagde over stankoverlast. Dit is in de tweede versie veranderd in een waarschuwing van de gemeente dat de rivier stankoverlast kan veroorzaken maar dat het niet schadelijk is voor de inwoners of het milieu.

Daarnaast werd het nieuwsbericht met de gemiddelde crisisernst ($M = 7.65$, $SD = 1.12$) niet significant minder erg gevonden als het nieuwsbericht met de hoge crisisernst ($M = 8.14$, $SD = 1.59$). Er werd daarom besloten om het nieuwsbericht met de gemiddelde crisisernst minder erg te maken. In de eerste versie werd er vermeld dat bij twee boeren de aardappeloogst is mislukt. Na de pre-test is dit veranderd in een waarschuwing van de gemeente dat het verontreinigde water de aardappeloogst kan laten mislukken.

Busstaking

De manipulatie van crisisernst voor het nieuwsbericht over de busstaking bleek ook niet geslaagd. Het nieuwsbericht met de gemiddelde crisisernst ($M = 6.31$, $SD = 2.24$) werd niet significant minder ernstig bevonden dan het nieuwsbericht met de hoge crisisernst ($M = 5.84$, $SD = 1.38$). De gemiddeldes toonden zelfs aan dat het nieuwsbericht met de hoge crisisernst minder erg werd bevonden dan het nieuwsbericht met de gemiddelde crisisernst. Hierom werd besloten om de labels van de nieuwsberichten om te draaien en om het nieuwe nieuwsbericht met de hoge crisisernst erger te maken. In de eerste versie werd er vermeld dat de politie erbij werd gehaald om de rel te kalmeren. In het nieuwe nieuwsbericht werd dat verergerd door toevoeging van de informatie dat twee buschauffeurs en een reiziger een nacht in de cel hebben doorgebracht.

Vanwege de resultaten uit de eerste pre-test is er besloten om een tweede pre-test uit te voeren.

Pre-test 2

In zowel het nieuwsbericht over grondwatervervuiling als het nieuwsbericht over de busstaking is de manipulatie van crisisernst wederom niet geslaagd. Voor informatie over het design, de proefpersonen en toetsen wordt er wederom verwezen naar Bijlage 2.

Conclusie pre-test 2

Grondwatervervuiling

Resultaten geven aan dat het nieuwsbericht met de gemiddelde crisisernst ($M = 8.06$, $SD = .87$) niet significant minder erg werd gevonden dan het nieuwsbericht met de hoge crisisernst ($M = 8.11$, $SD = 1.28$). Hierom werd er besloten om het nieuwsbericht met de gemiddelde crisisernst te verlagen. In de

tweede pre-test waarschuwde de gemeente dat het gebruik van het verontreinigde water de aardappeloogst zal laten mislukken. Dit is veranderd in een algemene waarschuwing dat het gebruik van het verontreinigde water de oogst kan laten mislukken en dat de boeren spaarzaam moeten zijn met het schone water dat nog voorradig is.

Busstaking

Resultaten toonden aan dat het nieuwsbericht met de gemiddelde crisisernst ($M = 6.19$, $SD = 1.64$) niet significant minder erg werd gevonden dan het nieuwsbericht met de hoge crisisernst ($M = 5.94$, $SD = 1.73$). Op basis van de gemiddelden werd besloten om de ernst in het nieuwsbericht met de hoge crisisernst te verhogen door middel van het toevoegen van de volgende zin: *‘Een andere reiziger ligt met lichte verwondingen in het ziekenhuis’*.

Proefpersonen

In totaal deden er 100 proefpersonen mee aan het experiment waarvan 60 % vrouw. De leeftijd varieerde tussen de 18 en 81 jaar met een gemiddelde van 27.07 jaar ($SD = 11.59$). Het opleidingsniveau liep uiteen van middelbare school tot WO. Een WO-opleiding was met 69% het hoogst genoten onder de proefpersonen.

Gezien het experiment een binnenproefpersoon-ontwerp betrof zijn de proefpersoonkenmerken tussen de verschillende versies getest. Er bleek geen effect van versie op leeftijd ($F(2, 95) < 1$). Ook bleek er geen significant verband tussen versie en geslacht ($X^2(4) = 3.69$, $p = .450$) en versie en opleidingsniveau ($X^2(6) = 3.04$, $p = .803$).

Onderzoeksontwerp

Het onderzoek betrof een 3 (crisisernst: laag/gemiddeld/hoog) x 3 (onderwerp: busstaking/grondwatervervuiling/terugroepactie) binnenproefpersoon-ontwerp. Het doel van het onderzoek was niet om de onderwerpen met elkaar te vergelijken maar om het effect van de niveaus van crisisernst te onderzoeken. Tabel 1 laat de onderverdeling van nieuwsberichten en crisisernst zien.

Tabel 1. De onderverdeling van crisisernst binnen de drie versies

	Busstaking	Grondwatervervuiling	Terugroepactie	N
Versie 1	Ernst_laag	Ernst_hoog	Ernst_gemiddeld	37
Versie 2	Ernst_gemiddeld	Ernst_laag	Ernst_hoog	31
Versie 3	Ernst_hoog	Ernst_gemiddeld	Ernst_laag	32

Instrumentatie

Voordat de proefpersonen de enquête invulden moesten zij een instructie doorlezen. Deze informeerde dat ze deel gingen nemen aan een onderzoek over de begrijpelijkheid van nieuwsberichten waarbij ze

drie nieuwsberichten te lezen kregen met elk een daarbij behorende vragenlijst. Hoe de vraag beantwoord diende te worden werd geïllustreerd aan de hand van een voorbeeld. Ook werd er vermeld dat het maximaal 10 minuten zou duren om de enquête af te ronden, en dat er naar de persoonlijke mening van de proefpersoon werd gevraagd dus dat er geen foute antwoorden bestonden.

De afhankelijke variabelen van het onderzoek waren de perceptie van crisisernst, verantwoordelijkheid en reputatie. Het experiment heeft de perceptie van crisisernst gemeten aan de hand van een tienpunts Likert-schaal lopend van *'niet ernstig'* tot *'zeer ernstig'* (Claeys, Cauberghe & Vyncke, 2010). De verantwoordelijkheid van de organisatie werd gemeten aan de hand van een tienpunts Likert-schaal lopend van *'niet verantwoordelijk'* tot *'zeer verantwoordelijk'* (Claeys, Cauberghe & Vyncke, 2010). De reputatie van de organisatie werd gemeten door middel van drie afhankelijke variabelen, namelijk betrouwbaarheid, expertise en aantrekkelijkheid (Hornikx & Van der Steen, 2013). Een Principal Axis factoranalyse met varimax-rotatie bood echter geen bevredigende factoroplossing voor de drie bovengenoemde factoren. Om de Cronbach's alfa per nieuwsbericht te meten zijn de 9 items van reputatie samengenomen. De betrouwbaarheid van de schaal voor de reputatie van de organisatie was voor elk onderwerp goed, namelijk busstaking: $\alpha = .93$, terugroepactie: $\alpha = .93$ en grondwatervervuiling: $\alpha = .88$.

Opvulvraag

Om ervoor te zorgen dat de proefpersonen het doel van het onderzoek niet konden achterhalen is er gebruik gemaakt van een opvulvraag. Deze vraag had betrekking op de begrijpelijkheid van het nieuwsbericht en werd gemeten aan de hand van drie zevenpunts semantische differentiaal (bv. moeilijk – makkelijk en ingewikkeld – simpel).

Controlevraag

De laatste vraag betrof een controlevraag om te achterhalen of de proefpersonen het doel van het onderzoek doorhadden. Deze vraag was: *'Waar denkt u dat het onderzoek over gaat?'*. Vooraf is bepaald dat proefpersonen verwijderd zouden worden als ze zowel het directe als het indirecte effect van crisisernst beschreven. Dit bleek echter uit geen van de gegeven antwoorden en geen enkele proefpersoon is daarom verwijderd uit het onderzoek.

Procedure

De afname van het onderzoek verliep deels online en deels face-to-face. De online afname vond plaats via de e-mail, en via een Facebook-pagina genaamd 'respondenten gezocht'. De face-to-face afname vond met name plaats op de Radboud Universiteit Nijmegen. Ter introductie van het experiment kregen de proefpersonen te horen dat ze drie nieuwsberichten te lezen kregen die ze moesten beoordelen op begrijpelijkheid. Het duurde ongeveer 7 tot 10 minuten om de gehele enquête af te ronden.

Statistische toetsing

De eerste hypothese van dit onderzoek werd getoetst door middel van een lineaire regressie analyse, waarbij crisisernst de predictor was en de reputatie van de organisatie de afhankelijke variabele. De tweede hypothese werd in twee stappen beantwoord. Allereerst werd er een enkelvoudige regressie uitgevoerd met Verantwoordelijkheid als de predictor en Reputatie als afhankelijke variabele. Stap twee betrof een meervoudige regressie analyse waarbij Crisisernst en Verantwoordelijkheid als predictoren fungeerden en Reputatie als afhankelijke variabele.

Resultaten

Allereerst is er gekeken of de manipulatie van crisisernst was geslaagd. Uit een eenweg variantie-analyse met als factor Crisisernst bleek een significant hoofdeffect op de gepercipieerde crisisernst ($F(2, 196) = 29.38, p < .001$). Een posthoc-toets liet zien dat nieuwsberichten met lage crisisernst ($M = 5.35, SD = 2.57$) als minder ernstig werden beoordeeld dan de nieuwsberichten met gemiddelde crisisernst ($M = 6.81, SD = 1.91$) en nieuwsberichten met hoge crisisernst ($M = 7.66, SD = 2.04$). Ook liet de posthoc-toets zien dat nieuwsberichten met gemiddelde crisisernst ($M = 6.81, SD = 1.91$) minder ernstig werden gevonden dan nieuwsberichten met hoge crisisernst ($M = 7.66, SD = 2.04$). Deze resultaten tonen aan dat de manipulatie van crisisernst was geslaagd.

Het directe effect van crisisernst

De eerste hypothese van dit onderzoek beoogt na te gaan of crisisernst een direct effect heeft op de reputatie van een organisatie. Om deze hypothese te kunnen beantwoorden worden de analyses per onderwerp gedaan.

Busstaking

Uit een enkelvoudige regressie bleek dat de Reputatie van de organisatie voor 4.2% te verklaren was door de ingebrachte variabele ($F(1, 98) = 5.38, p = .022$). De gepercipieerde Crisisernst bleek een significante voorspeller voor de reputatie van de organisatie ($\beta = -.228, p = .022$). Tabel 2 toont de resultaten van de enkelvoudige regressie.

Tabel 2. Regressieanalyse voor de variabele die de reputatie van de organisatie voorspelt ($N = 99$)

Variabele	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Gepercipieerde Ernst	-.080	.034	-.228*
R^2	.042		
F	5.38		

* $p = .022$

Watervervuiling

Uit een enkelvoudige regressie bleek dat de Reputatie van de organisatie voor 4.9% te verklaren was door de ingebrachte variabele ($F(1, 97) = 6.07, p = .016$). De gepercipieerde Crisisernst bleek een

significante voorspeller voor de reputatie van de organisatie ($\beta = -.243, p = .016$). Tabel 3 geeft de resultaten van de enkelvoudige regressie weer.

Tabel 3. Regressieanalyse voor de variabele die de reputatie van de organisatie voorspelt ($N = 98$)

Variabele	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Gepercipieerde Ernst	-.109	.044	-.243*
R^2	.049		
F	6.07		

* $p = .016$

Terugroepactie

Uit een enkelvoudige regressie bleek dat de Reputatie van de organisatie voor 5.8% te verklaren was door de ingebrachte variabele ($F(1, 97) = 6.99, p = .010$). Crisisernst bleek een significante voorspeller voor de reputatie van de organisatie ($\beta = -.259, p = .010$). Tabel 4 geeft de resultaten van de enkelvoudige regressie weer.

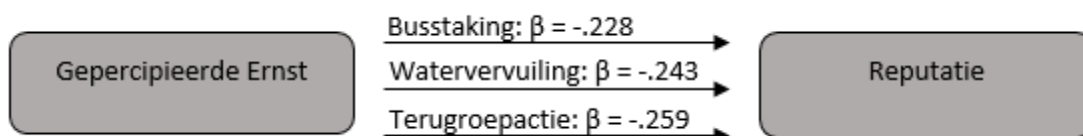
Tabel 4. Regressieanalyse voor de variabele die de reputatie van de organisatie voorspelt ($N = 98$)

Variabele	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Gepercipieerde Ernst	-.109	.041	-.259*
R^2	.058		
F	6.99		

* $p = .010$

Samenvatting

De resultaten van de bovenstaande analyses bevestigen de eerste hypothese. Voor elk van de nieuwsberichten is aangetoond dat er een direct effect bestaat van crisisernst op de reputatie van een organisatie. Dit betekent dat wanneer de gepercipieerde ernst van een nieuwsbericht hoog is, de reputatie van een organisatie daalt. Met andere woorden, hoe erger het nieuwsbericht hoe meer reputatieschade voor de organisatie. Een visualisatie van deze effecten is te zien in figuur 3.



Figuur 3. Het effect van de gepercipieerde ernst op de corporate reputatie

Het indirecte effect van crisisernst

De tweede hypothese beoogt na te gaan of de gepercipieerde crisisernst via verantwoordelijkheid een indirect effect heeft op de reputatie van een organisatie. Deze hypothese wordt per nieuwsbericht in twee stappen beantwoord. Allereerst wordt er aan de hand van een enkelvoudige regressie bekeken of verantwoordelijkheid een effect heeft op de reputatie. Als dit het geval is dan wordt aan de hand van een tweede stap bekeken of crisisernst en verantwoordelijkheid samen een effect hebben op reputatie. Hiervoor wordt er gezocht naar het mediatie-effect van verantwoordelijkheid op reputatie.

Busstaking

Een enkelvoudige regressie toonde geen significant model aan, waarin Verantwoordelijkheid als voorspeller was opgenomen voor de Reputatie van een organisatie ($F(1, 98) = 1.83, p = .180$). Bij het nieuwsbericht over de busstaking wordt hypothese twee niet bevestigd.

Watervervuiling

Uit een enkelvoudige regressie bleek dat de Reputatie van een organisatie voor 33% te verklaren was door Verantwoordelijkheid ($F(1, 97) = 49.44, p < .001$). De Verantwoordelijkheid van een organisatie bleek een significante voorspeller van de reputatie van een organisatie ($\beta = -.581, p < .001$).

Om aan te tonen dat crisisernst een indirect effect heeft op de reputatie van een organisatie, namelijk via verantwoordelijkheid, is er wederom een regressie uitgevoerd. Uit deze multiple regressie bleek dat de reputatie van een organisatie voor 35% te verklaren was door de ingebrachte variabelen. Crisisernst bleek weer een significante voorspeller voor de reputatie ($\beta = -.167, p = .045$). Tevens bleek de verantwoordelijkheid van een organisatie een significante voorspeller voor de reputatie ($\beta = -.558, p < .001$). Deze resultaten tonen mogelijk een gedeeltelijke mediatie van verantwoordelijkheid aan. Een Sobel-test liet echter geen significant bewijs zien voor deze gedeeltelijke mediatie ($z = 1.31, p = 1.89$). Tabel 5 toont de resultaten van de multiple regressie. Voor het nieuwsbericht over grondwatervervuiling wordt hypothese twee niet bevestigd.

Tabel 5. Regressieanalyse voor de variabelen die de reputatie van de organisatie voorspellen ($N = 98$)

Variabele	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Verantwoordelijkheid	-.341	.050	-.558*
Crisisernst	-.075	.037	-.167**
R^2	.352		
F	27.59		

* $p = .045$, ** $p < .001$

Terugroepactie

Uit een enkelvoudige regressie bleek dat de Reputatie van een organisatie voor 12% te verklaren was door de ingebrachte variabele ($F(1, 97) = 14.95, p < .001$). De verantwoordelijkheid van een organisatie bleek een significante voorspeller van de reputatie van een organisatie ($\beta = -.365, p < .001$).

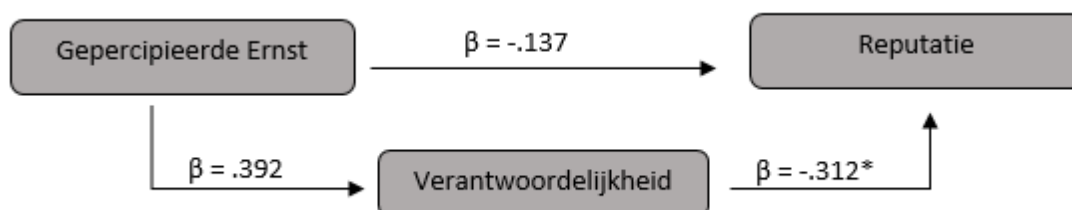
Om aan te tonen dat crisisernst een indirect effect heeft op de reputatie van een organisatie, namelijk via verantwoordelijkheid is er wederom een regressie uitgevoerd. Uit deze multiple regressie bleek dat de reputatie van een organisatie voor 13% te verklaren was door de ingebrachte variabelen. Crisisernst bleek geen significante voorspeller meer voor de reputatie ($\beta = -.137, p = .184$). De verantwoordelijkheid van een organisatie bleek wel een significante voorspeller voor de reputatie ($\beta = -.312, p = .003$). Deze resultaten suggereren een volledige mediatie van verantwoordelijkheid. Een Sobel-test bevestigde deze mediatie ($z = 2.46, p = .013$). Tabel 6 toont de resultaten aan voor de multiple regressie.

Tabel 6. Regressieanalyse voor de variabelen die de reputatie van de organisatie voorspellen ($N = 98$)

Variabele	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Verantwoordelijkheid	-.152	.050	-.312**
Crisisernst	-.058	.043	-.137
R^2	.132		
F	8.44		

** $p = .003$

Voor het nieuwsbericht over de terugroepactie wordt hypothese twee bevestigd. Aan de hand van deze resultaten kan er worden gesteld dat voor het nieuwsbericht over de terugroepactie hypothese twee bevestigd wordt. Een visualisatie van het effect wordt getoond in figuur 4.



Figuur 4. Het mediatie-effect van verantwoordelijkheid op de corporate reputatie

Samenvatting

De tweede hypothese trachtte het indirecte effect van crisisernst op de reputatie van een organisatie te onderzoeken. Dit gebeurde in twee stappen. In stap 1 werd er voor elk nieuwsbericht bekeken of verantwoordelijkheid een effect had op reputatie. Dit bleek voor het nieuwsbericht over de busstaking niet het geval. Hypothese 1 bleek daarom niet bevestigd voor het nieuwsbericht over de busstaking. Voor de nieuwsberichten over grondwatervervuiling en de terugroepactie bleek verantwoordelijkheid wel een effect te hebben op reputatie. Dit houdt in hoe meer verantwoordelijkheid werd toegeschreven aan de organisatie, hoe meer reputatieschade de organisatie leed. In stap 2 werd er gekeken of crisisernst en verantwoordelijkheid samen een effect hebben op de reputatie. Dit gebeurde alleen voor de nieuwsberichten met als onderwerp grondwatervervuiling en terugroepactie. Om een volledige mediatie van verantwoordelijkheid te vinden moet het effect van crisisernst verdwijnen en het effect van verantwoordelijkheid significant zijn. Voor het nieuwsbericht over grondwatervervuiling werd dit effect niet gevonden, zowel crisisernst als verantwoordelijkheid bleken significante voorspellers van reputatie. Een Sobel-test bevestigde ook geen gedeeltelijke mediatie van verantwoordelijkheid. Hiermee is hypothese 2 voor het nieuwsbericht over grondwatervervuiling niet bevestigd. Voor het nieuwsbericht over de terugroepactie werd er in stap 2 echter wel een volledige mediatie aangetoond van verantwoordelijkheid op reputatie. Hypothese twee is hiermee alléén voor het nieuwsbericht over de terugroepactie bevestigd.

Conclusie/Discussie

Coombs (2004; 2007; Coombs & Holladay, 2001) stelt dat crisisgeschiedenis, relatiegeschiedenis en crisisernst van invloed zijn op de verantwoordelijkheid die wordt toegekend aan een organisatie en op de reputatie van een organisatie. De effecten van crisisgeschiedenis en relatiegeschiedenis zijn in eerder onderzoek vastgesteld (Coombs, 2004, 2007; Coombs & Holladay, 2001). Zijn soortgelijke crisissen eerder voorgekomen bij de organisatie, en is de organisatie daar toen op een slechte manier mee omgegaan, dan oordelen stakeholders dat de organisatie een grote verantwoordelijkheid heeft voor de crisis. Deze verhoogde verantwoordelijkheid heeft een negatieve invloed op de reputatie van diezelfde organisatie, die wordt dan minder positief beoordeeld.

Ondanks dat Coombs crisisernst noemt als een intensiverder van verantwoordelijkheid bestaat hier nog weinig empirisch bewijs van. Het huidige onderzoek had daarom als doel om de effecten van crisisernst op verantwoordelijkheid en reputatie te onderzoeken. Dit gebeurde middels het SCCT-model van Coombs, waarin wordt beschreven dat crisisernst zowel een direct als een indirect effect kan hebben op de reputatie van een organisatie. Het directe effect vindt plaats als stakeholders de ernst van een situatie hoog inschatten en zij daarom de reputatie van een organisatie negatiever beoordelen. Het indirecte effect van crisisernst zou plaatsvinden via de verantwoordelijkheid van de organisatie; hoe erger de crisis, hoe meer verantwoordelijkheid wordt toegekend aan de organisatie en hoe negatiever de reputatie wordt beoordeeld.

Het directe effect van crisisernst

De eerste hypothese trachtte het directe effect van crisisernst op de reputatie van een organisatie te onderzoeken. Deze hypothese werd getoetst aan de hand van drie verschillende nieuwsonderwerpen met elk een andere mate van crisisernst. De resultaten tonen voor elk nieuwsonderwerp aan dat het directe effect voor elk nieuwsonderwerp aanwezig is. Dit betekent dat hoe hoger de gepercipieerde ernst is, hoe meer reputatieschade de organisatie lijdt. Hiermee is de eerste hypothese bevestigd. Deze resultaten komen overeen met het onderzoek van Claeys, Cauberghe en Vyncke (2010). Ook hun onderzoek ging over de inschatting van de ernst van de situatie. In het onderzoek gebruikten de onderzoekers weliswaar verschillende crisistypen maar de crisisernst werd in elk scenario gelijk gehouden, namelijk dat er twee mensen omkwamen. Het huidige onderzoek voegt daar nu aan toe dat het directe effect ook optreedt in nieuwsberichten die verschillen in de mate van crisisernst. Dit is van belang omdat het concept crisisernst helderder wordt. Het gaat niet alleen over het overlijden van mensen maar ook over situaties waarin mensen niet direct in gevaar zijn, zoals de nieuwsberichten met lage crisisernst over grondwatervervuiling en de terugroepactie uit het huidige onderzoek. Dit is van belang voor de praktijk omdat er ook rekening moet worden gehouden met deze crisissituaties die niet direct invloed hebben op het welzijn van de mensen maar wel van directe invloed op de reputatie van een organisatie kunnen zijn.

Het indirecte effect van crisisernst

De tweede hypothese stelde dat crisisernst via verantwoordelijkheid een indirect effect zou hebben. Dit zou betekenen dat wanneer de gepercipieerde crisisernst hoog is, de verantwoordelijkheid van de organisatie ook hoger wordt en de reputatie van de organisatie lager. Met andere woorden, het effect van crisisernst op de reputatie verloopt via verantwoordelijkheid. Dit verband is alleen gevonden voor het nieuwsbericht met als onderwerp de terugroepactie. Voor dit nieuwsbericht werd er een volledige mediatie van verantwoordelijkheid gevonden. Voor de overige nieuwsberichten, de busstaking en de grondwatervervuiling, werd er geen mediatie-effect gevonden. Hypothese twee is derhalve alleen bevestigd voor het nieuwsbericht over de terugroepactie.

Geen ander onderzoek heeft eerder het indirecte effect van de gepercipieerde crisisernst onderzocht. Er zijn echter wel onderzoeken geweest die het indirect effect hebben aangetoond voor crisisgeschiedenis en relatiegeschiedenis (Coombs, 2004; Coombs & Holladay, 2001; Claeys, Cauberghe & Vynke, 2015). Het huidige onderzoek is een aanvulling op het onderzoek van Coombs (1998). Coombs onderzocht of er meer verantwoordelijkheid werd toegeschreven aan organisaties waardoor de reputatie zou afnemen naarmate de crisisernst werd verhoogd. Het huidige onderzoek ging echter uit van de gepercipieerde ernst terwijl in het onderzoek van Coombs de ernst van de berichten vooraf was vastgesteld zonder dat het achteraf nogmaals werd gemeten. Coombs vond echter geen bewijs voor zijn verwachting. Zijn verklaring luidt dat emoties, met name sympathie, ervoor kan zorgen dat minimale percepties van persoonlijke controle wordt toegeschreven aan een organisatie waardoor stakeholders een organisatie als minder verantwoordelijk zien (Coombs, 1998). Het ontwikkelen van sympathie of medelijden voor een organisatie kan er dus voor zorgen dat een organisatie als minder verantwoordelijk wordt gezien en dus minder reputatieschade leidt. Dit zou in het huidige onderzoek ook het geval kunnen zijn voor de nieuwsberichten over de busstaking en de grondwatervervuiling. Zo zouden proefpersonen meer sympathie kunnen hebben met de buschauffeurs die onder hoge werkdruk moeten werken dan dat proefpersonen de buschauffeurs verantwoordelijk vinden voor de stakingen. De buschauffeurs werken immers voor een organisatie, Sauron, welke voor de hoge werkdruk verantwoordelijk is.

Crisisernst werd al genoemd als een van de intensiveerders van verantwoordelijkheid zonder dat zowel de directe als indirecte effecten empirisch waren onderzocht. Het huidige onderzoek heeft het belang van de gepercipieerde crisisernst aangetoond. Wat voor de een erg is kan voor de ander minder erg of juist erger zijn. Voor organisaties is dit van belang omdat zij vaak werken met vooraf opgestelde crisisplannen. Deze zouden in de praktijk minder goed kunnen werken dan geanticipeerd omdat de perceptie van de stakeholders per crisisscenario kan verschillen. Het is daarom voor werknemers van belang bij elk crisismoment opnieuw de ernst van de situatie in te schatten. Werknemers moeten zich afvragen hoe de attributies van verantwoordelijkheid (stabiliteit, externe controle en locus/persoonlijke controle) worden ingevuld voor de crisissituatie, in welk crisiscluster de situatie zich bevindt, hoe de relatie met de stakeholders is, of er een geschiedenis van crisissen bestaat

binnen de organisatie en hoe erg de situatie is. Daarna is het pas mogelijk om een goed gefundeerde boodschap over de situatie naar buiten te brengen.

Het intensiveringseffect

In het onderzoek van Coombs (2004) werd bewijs gevonden voor het intensiverende effect van crisisgeschiedenis. In zijn onderzoek ging Coombs uit van twee verschillende crisisclusters, namelijk van het slachtoffercluster en van het ongelukscluster. Uit deze clusters werden per cluster twee crisistype geselecteerd, namelijk geweld op de werkvloer en productsabotage uit het slachtoffercluster en een terugroepactie en een technisch ongeluk uit het ongelukscluster. Vervolgens werden er per crisistype drie verschillende scenario's opgesteld. Er bestond een neutrale versie, een versie zonder crisisgeschiedenis en een met crisisgeschiedenis. Resultaten toonden een verhoogde perceptie van verantwoordelijkheid aan voor de versies met indicatie van crisisgeschiedenis. Coombs (2004, p. 283) geeft hierna aan dat een crisis *'originally considered a mild reputational threat moved to the moderate threat level and a crisis originally considered a moderate reputational threat moved to the severe threat level when the organization had a history of crises'*. Dit betekent dat crisisgeschiedenis het effect van een crisissituatie kan intensiveren waardoor de kans op reputatieschade toeneemt. Het onderzoeken van het intensiveringseffect van crisisgeschiedenis, relatiegeschiedenis en crisisernt kan worden gedaan op de manier zoals Coombs dat voorstelt, namelijk via crisisclusters. Het huidige onderzoek heeft dat echter niet gedaan. Toekomstig onderzoek op het gebied van crisisernt zou naast de manipulatie van crisisernt, zoals in het huidige onderzoek, ook het crisiscluster kunnen manipuleren om na te gaan of crisisernt een dusdanig intensiverend effect heeft dat crisissen verschuiven naar een hoger crisiscluster waardoor dus een andere crisis communicatie strategie gebruikt moet worden passend bij het cluster.

Beperkingen

Het huidige onderzoek gaat uit van het SCCT-model van Coombs. Hierdoor is het onderzoek erg geënt op Coombs, met name in het gebruik van bronnen lijkt het erg eenzijdig. Onderzoek van Avery, Lariscy, Kim en Hocke (2010) toont echter aan dat de crisis communication theory van Coombs een van de twee meest primair gebruikte stroming is binnen onderzoek naar crisismanagement. Voor het meten van de gepercipieerde crisisernt en de verantwoordelijkheid is er gebruik gemaakt van een tienpunts Likert-schaal. Hier kan kritiek op ontstaan omdat het gebruik van een tienpuntsschaal wellicht niet alle dimensies van verantwoordelijkheid en crisisernt meeneemt. Voor verantwoordelijkheid zijn er meerdere schalen te vinden, zo ook die van Brown en Li (2013) die gebaseerd is op Weiner's attributie theorie. Uiteindelijk is in het huidige onderzoek gekozen voor een enkele Likert-schaal omdat eerder onderzoek van Claeys, Cauberghe en Vyncke (2010) deze ook gebruikte voor hun onderzoek naar crisisernt en verantwoordelijkheid. Daarnaast, heeft het huidige onderzoek gebruik gemaakt van een binnenproefpersoonsonwerp. Hierdoor is er altijd een kans dat de proefpersonen doorhadden dat de nieuwsberichten die zij lazen verschilden in de mate van crisisernt

en dat zij hun antwoord daarop aanpasten. De vraag wat crisisernst nu eigenlijk is blijft. De ernst van een crisis is een vraag van perceptie, de een vindt iets erger dan de ander. De moeilijkheid van het concept crisisernst kwam al naar voren tijdens het pre-testen van het materiaal. Het huidige onderzoek toont aan dat crisisernst een alomvattend concept is maar de vraag blijft waarom er uiteindelijk alleen voor de terugroepactie een volledige mediatie van verantwoordelijkheid is gevonden en niet voor de andere nieuwsonderwerpen.

Literatuurlijst

- Avery, E. J., Lariscy, R. W., Kim, K. & Hocke, T. (2010). A quantitative review of crisis communication research in public relations from 1991 to 2009. *Public Relations Review*, 36, 190-192.
- Basdeo, D. K., Smith, K. G., Grimm, C. M., Rindova, V. P., & Derfus, P.J. (2006). The impact of market actions on firm reputation. *Strategic Management Journal*, 27, 1205-1219.
- Benoit, W. T. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review*, 23, 177-186.
- Brown, A. K., & Ki, E. J. (2013). Developing a valid and reliable measure of organizational crisis responsibility. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 90, 363-384.
- Coombs, W. T. (1998). An analytic framework for crisis situations: better responses from a better understanding of the situation. *Journal of Public Relations Research*, 10, 177-191.
- Coombs, W. T. (1995). Choosing the right words: the development of guidelines for the selection of the 'appropriate' crisis-response strategy. *Management Communication Quarterly*, 8, 447-476.
- Coombs, W.T., & Holladay, S. J. (2001). An extended Examination of the Crisis Situations: A fusion of the relational management and symbolic approaches. *Journal of Public Relations Research*, 13(4), 321-340.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2002). Helping crisis managers protect reputational assets: Initial tests of the Situational Crisis Communication Theory. *Management Communication Quarterly*, 16 (2), 165-186.
- Coombs, W. T. (2004). Impact of past crises on current crisis communication: insights from situational crisis communication theory. *Journal of Business Communication*, 41, 265-289.
- Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10, 163-176.
- Coombs, W. T. (2015). *Ongoing crisis communication: planning, managing and responding*. Washington DC: SAGE Publications, Inc.
- Corbell, T. (z.d.) *BP crisis management, PR misfires – a case study*. Geraadpleegd op 14-02-2015, van <http://www.bizcoachinfo.com/archives/3494>

- Claeys, A. S., Cauberghe, V., & Vyncke, P. (2010). Restoring reputation 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*, 256-262.
- Claeys, A. S., & Cauberghe, V. (2015). The role of a favorable pre-crisis reputation in protecting organizations during crises. *Public Relations Review*, *41*, 64-71.
- Desai, V. M. (2011). Mass media and massive failures: Determining organizational efforts to defend field legitimacy following crises. *Academy of Management Journal*, *54*, 263-278.
- Distaso, W. M., Vafeiadis, M., & Amaral, C. (2015). Managing a health crisis on Facebook: How the response strategies of apology, sympathy, and information influence public relations. *Public relations review*, *41*, 222-231.
- Hornikx, J., & Van der Steen, N. (2013). Negatieve berichtgeving over één bedrijf benadeelt de reputatie van de hele bedrijfstak. Paper gepresenteerd op het Etmaal van de Communicatiewetenschap, Rotterdam, 7 februari 2013.
- Kiouis, S., Popescu, C., & Mitrook, M. (2007). Understanding influence on corporate reputation: An examination of public relations efforts, media coverage, public opinion, and financial performance from an agenda-building and agenda-setting perspective. *Journal of Public Relations Review*, *19*, 147-165.
- Lorini, E., Longin, D., & Mayor, E. (2013). A logical analysis of responsibility attribution: Emotions, individuals and collectives. *Journal of Logic and Computation*, 1-27.
- Meijer, M. M., & Kleijnnijenhuis, J. (2006). Issue news and corporate reputation: Applying the theories of agenda setting and issue ownership in the field of business communication. *Journal of Communication*, *56*, 543-559.
- Pearson, M. C. & Mitroff, I. I. (1993). From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management. *Academy of Management Executive*, *7*, 48-59.
- Renkema, J., & Hoeken, H. (1998). The influence of negative newspaper publicity on corporate image in the Netherlands. *Journal of Business Communication*, *35*, 521-535.
- Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2015). *Effective crisis communication: moving from crisis to opportunity*. Washington DC: SAGE Publications, Inc.
- Walker, K. (2010). A systematic review of corporate reputation literature: Definition, measurement, and theory. *Corporate Reputation Review*, *12*, 357-387.

Weiner, B. (2006). *Social motivation, justice, and the moral emotions: An attributional approach*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.

Wolf, D. de, & Mejri, M. (2013). Crisis communication failures: The BP case study. *International Journal of Advances in management and Economics*, 2, 48-56.

Bijlagen

Bijlage 1: het materiaal

Introductie

Beste respondent,

In het kader van mijn masterscriptie, doe ik onderzoek naar de begrijpelijkheid van slecht-nieuwsberichten.

U krijgt drie korte nieuwsberichten te lezen met een daarbij behorende vragenlijst. Lees de berichten goed door en geef daarna antwoord op de vragen.

Het invullen van de vragenlijst zal ongeveer 10 minuten in beslag nemen. Er bestaan geen foute antwoorden, er wordt enkel naar uw persoonlijke mening gevraagd. Uw antwoorden zullen anoniem en vertrouwelijk verwerkt worden en alleen voor dit onderzoek worden gebruikt.

Hartelijk dank voor uw medewerking!

Grondwatervervuiling

Watervervuiling zorgt voor overlast

Limont – Metaalfabrikant Flucon is betrappt op het dumpen van afvalwater in de Yerne rivier. Tien kilometer stroomafwaarts ligt het Belgische dorp Limont. De gemeente heeft de inwoners gewaarschuwd voor eventueel stankoverlast dat veroorzaakt wordt door de vervuilde rivier. Het rivierwater is niet schadelijk voor de inwoners of het milieu maar moet wel gereinigd worden. Het is nog niet bekend wanneer de rivier weer schoon zal zijn.

Watervervuiling zorgt voor overlast

Limont – Metaalfabrikant Flucon is betrappt op het dumpen van afvalwater in de Yerne rivier. Tien kilometer stroomafwaarts ligt het Belgische dorp Limont. De gemeente waarschuwt dat het gebruik van het verontreinigde water niet goed kan zijn voor de oogt. Boeren in de omgeving moeten daarom spaarzaam omgaan met het schone water dat nog voorradig is op de boerderijen. Het is nog niet bekend wanneer de rivier weer schoon zal zijn.

Waternvervuiling zorgt voor overlast

Limont – Metaalfabrikant Flucon is betrappt op het dumpen van afvalwater in de Yerne rivier. Tien kilometer stroomafwaarts ligt het Belgische dorp Limont. Door de dumping van het afvalwater zijn er bij drie verschillende melkveebedrijven doden dieren aangetroffen. Het gaat hier om 120 doden dieren. Hoogstwaarschijnlijk lopen er ook nog een aantal geïnfecteerde koeien rond. Er zal binnen drie dagen een preventieve ontruiming bij de drie melkveebedrijven plaatsvinden. Het is nog niet bekend wanneer de rivier weer schoon zal zijn.

Busstaking

Buschauffeurs Sauron staken

Haarlem – De buschauffeurs van busmaatschappij Sauron zijn niet tevreden met de werkdruk en kondigen daarom een staking aan. Vanwege de aangekondigde staking zijn de reizen naar Frankrijk en Spanje twee uur vertraagd. Eind deze week zal er een gesprek plaats vinden tussen de vakbond, de buschauffeurs en het bestuur van Sauron.

Buschauffeurs Sauron staken

Haarlem – De buschauffeurs van busmaatschappij Sauron zijn niet tevreden met de werkdruk en kondigen daarom een staking aan. Vanwege de staking zijn alle busreizen van en naar Frankrijk en Spanje deze week geannuleerd. Hierdoor stranden zo'n 400 vakantiegangers die, vanwege de vakantieperiode, niet op een andere vervoerder overgeplaatst kunnen worden. Eind deze week zal er een gesprek plaats vinden tussen de vakbond, de buschauffeurs en het bestuur van Sauron.

Buschauffeurs Sauron staken

Haarlem – De buschauffeurs van busmaatschappij Sauron zijn niet tevreden met de werkdruk en kondigen daarom een staking aan. Vanwege de staking ontstond er een rel op het busstation van Haarlem tussen de chauffeurs en de ontevreden reizigers. Politie moest worden ingeschakeld om de rel te kalmeren. Twee buschauffeurs en één reiziger hebben een nacht op het politiebureau doorgebracht. Een andere reiziger ligt met lichte verwondingen in het ziekenhuis. Eind deze week zal er een gesprek plaats vinden tussen de vakbond, de buschauffeurs en het bestuur van Sauron.

Terugroepactie

Fietsfabrikant Corrus roept fietsen terug

Utrecht – Fietsenfabrikant Corrus roept fietsen met serienummer: 81N0AG012321O5C, verkocht tussen 2 januari en 14 maart dit jaar, terug. Een man maakte een melding van een zwakke voorvork van zijn Corrus fiets. Bij het vervangen van de voorband viel het hem op dat de voorvork onstabiel was. Corrus stelt een onderzoek in.

Fietsfabrikant Corrus roept fietsen terug

Utrecht – Fietsenfabrikant Corrus roept fietsen met serienummer: 81N0AG012321O5C, verkocht tussen 2 januari en 14 maart dit jaar, terug. Dit besluit komt nadat een melding is gemaakt van een ongeluk op de Vleutenseweg. De voorvork van de fiets brak waardoor de fietser viel en zijn arm brak. Ook liep de fietser enkele schaafwonden op. Corrus stelt een onderzoek in.

Fietsfabrikant Corrus roept fietsen terug

Utrecht – Fietsenfabrikant Corrus roept fietsen met serienummer: 81N0AG012321O5C, verkocht tussen 2 januari en 14 maart dit jaar, terug. Dit besluit komt nadat een melding is gemaakt van een ongeluk op de Vleutenseweg. De voorvork van de fiets brak waardoor de fietser voorover op zijn hoofd viel. De fietser is opgenomen in het ziekenhuis met ernstig hoofdletsel. Corrus stelt een onderzoek in.

Vragenlijst

Proefpersonen kregen na het lezen van elk nieuwsbericht de vragen over crisisernst, verantwoordelijkheid, reputatie en begrijpelijkheid. De demografische en overige vragen werden alleen aan het einde van de enquête gesteld.

Hoe ernstig vindt u de schade die veroorzaakt is door deze crisis?

Niet ernstig 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Zeer ernstig

Hoe verantwoordelijk was de organisatie voor de crisis?

Niet verantwoordelijk 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Zeer verantwoordelijk

Ik vond het nieuwsbericht..

Moeilijk	1	2	3	4	5	6	7	Gemakkelijk
Ingewikkeld	1	2	3	4	5	6	7	Eenvoudig
Onduidelijk	1	2	3	4	5	6	7	Duidelijk

Ik vind het merk ..

Oneerlijk	1	2	3	4	5	6	7	Eerlijk
Onbetrouwbaar	1	2	3	4	5	6	7	Betrouwbaar
Onoprecht	1	2	3	4	5	6	7	Oprecht
Onbekwaam	1	2	3	4	5	6	7	Bekwaam
Ondeskundig	1	2	3	4	5	6	7	Deskundig
Incompetent	1	2	3	4	5	6	7	Competent
Onsympathiek	1	2	3	4	5	6	7	Sympathiek
Onvriendelijk	1	2	3	4	5	6	7	Vriendelijk
Onaantrekkelijk	1	2	3	4	5	6	7	Aantrekkelijk

Wat is uw leeftijd? ___ jaar

Wat is uw geslacht? 0 Man 0 Vrouw

Wat is uw hoogst genoten opleiding? (huidig of afgerond)

0 Basisschool 0 Beroepsonderwijs 0 Universiteit

0 Middelbare school 0 Hoger onderwijs 0 Anders

Waar denkt u dat dit onderzoek over gaat?
