

Woorden, maar geen daden

Een verkennend onderzoek naar Stealing Thunder als crisiscommunicatiestrategie voor het  
openbaar bestuur

Floor Keijsers

Universiteit Twente

Enschede

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Expertisecentrum Risico- en Crisiscommunicatie

Den Haag

Afstudeercommissie:

Dr. F. B. Alink

Dr. B. M. Fennis

Dr. J. M. Gutteling

30 november 2007

## Samenvatting

In dit onderzoek staat de crisiscommunicatiestrategie *Stealing Thunder* centraal. Een organisatie die *Stealing Thunder* toepast, *reageert* niet op uitlatingen in de media, maar *initieert* de communicatie rondom de crisis. Door de beschadigende informatie zelf te onthullen, komt de organisatie geloofwaardig en eerlijk over. De presentatie van de organisatie wordt daardoor overtuigender. Vooralsnog is de werking van *Stealing Thunder* alleen in juridische context en in organisaties binnen het bedrijfsleven getest. In beide contexten is *Stealing Thunder* succesvol. *Stealing Thunder* is nog niet getest binnen het openbaar bestuur. Dit verkennende onderzoek biedt inzicht in de toepasbaarheid van *Stealing Thunder* binnen het openbaar bestuur door middel van een casestudy en een experiment.

Uit de casestudy blijkt dat woordvoerders en directeuren voorlichting *Stealing Thunder* een belangrijke strategie vinden. Het openbaar bestuur hoort immers open en transparant te communiceren. Toch blijft het veelal bij woorden, want daadwerkelijke toepassing van *Stealing Thunder* komt minder vaak voor. In het experiment is de effectiviteit van *Stealing Thunder* niet vastgesteld.

De resultaten van dit onderzoek betekenen niet dat *Stealing Thunder* helemaal niet effectief kan zijn binnen het openbaar bestuur. Het betekent wel dat vervolgonderzoek nodig is om de effectiviteit van *Stealing Thunder* nogmaals te testen.

In vervolgonderzoek moet in ieder geval rekening worden gehouden met de bestaande houding van respondenten ten opzichte van de organisatie die wordt onderzocht. Dat is in dit verkennende onderzoek niet gebeurd. Het is ook belangrijk om na te gaan welke afhankelijke variabele gemeten moet worden. Is dat reputatie? Of een andere variabele, die meer past bij de context van het openbaar bestuur? Tot slot moet ook gekeken worden naar de soort casus die in het onderzoek wordt gebruikt. De voorkeur gaat uit naar een algemene casus, zonder kenmerken die alleen voor een specifiek ministerie of een specifieke crisis gelden.

## Stealing Thunder toegepast op het openbaar bestuur

De reputatie van een organisatie is een waardevol goed. Een crisis kan die reputatie danig aantasten. Om reputatieschade te beperken of zelfs te repareren, kan een organisatie kiezen uit verschillende crisiscommunicatiestrategieën (Coombs & Holladay, 2002; Cho & Gower, 2006). In dit onderzoek staat de crisiscommunicatiestrategie *Stealing Thunder* centraal. Bij deze uit het Amerikaanse rechtstelsel afkomstige strategie onthult de organisatie in crisis zelf en als eerste informatie over de crisis (Williams, Bourgeois & Croyle, 1993). Dit is de snelste en meest proactieve benadering van crisiscommunicatie: de organisatie *reageert* niet op uitlatingen in de media, maar *initieert* de communicatie rondom de crisis (Arpan & Roskos-Ewoldsen, 2005).

Vooralsnog is de werking van *Stealing Thunder* alleen in juridische context en in organisaties binnen het bedrijfsleven getest. In juridische context toonde onderzoek aan dat gebruik van de *Stealing Thunder*-strategie leidt tot mildere oordelen door de jury, een verhoogde geloofwaardigheid van de verdachte, een lagere waargenomen ernst van het delict en meer sympathie voor de verdachte (Williams & Dolnik, 2001; Arpan & Pompper, 2003). In organisationele setting toonden Arpan en Pompper (2003) aan dat journalisten public relations-medewerkers als geloofwaardiger bestempelen als die laatsten de *Stealing Thunder*-strategie toepassen.

*Stealing Thunder* is nog niet getest binnen het openbaar bestuur. Onduidelijk is daarom of de strategie tijdens crises binnen het openbaar bestuur kan worden toegepast of juist niet. Dit verkennend onderzoek biedt inzicht in de toepasbaarheid van *Stealing Thunder* door middel van een casestudy (onderzoek 1) en een experiment (onderzoek 2). Centraal staat de vraag in hoeverre *Stealing Thunder* een bruikbare communicatiestrategie is tijdens crises binnen het openbaar bestuur.

## Theoretisch kader

Stealing Thunder is een proactieve benadering van crisiscommunicatie. Een organisatie handelt proactief als ze zelf de communicatie over een crisis *initieert*. Snelle onthulling van informatie over de crisis zorgt ervoor dat de organisatie zelf de toon kan zetten in de mediaberichtgeving en kan beïnvloeden over welke issues wordt gecommuniceerd. Bij een reactieve benadering wordt de organisatie automatisch in de verdediging geduwd. Hierdoor verliest zij de mogelijkheid om boodschappen te framen en richting te geven aan de crisiscommunicatie (Arpan & Roskos-Ewoldsen, 2005).

De boodschap van een proactieve respons hoeft niet per definitie positief te zijn. Een steeds grotere stroom van onderzoek toont aan dat boodschappen met positieve én negatieve informatie (vrijwillig benoemd) effectiever kunnen zijn dan boodschappen zonder negatieve informatie (Crowley & Hoyer, 1994). Crowley en Hoyer (1994) noemen dit *'two-sided advertising'*.

Naast two-sided advertising wijzen recente studies ook op de effectiviteit van Stealing Thunder. De strategie vermindert de impact van belastende informatie (Dolnik, Case & Williams, 2003). Stealing Thunder blijkt vooral goed te werken, omdat het in tijden van crisis direct van invloed is op de gepercipieerde geloofwaardigheid en oprechtheid van de organisatie. Door beschadigende informatie zelf te onthullen, komt een organisatie geloofwaardig en eerlijk over. De presentatie van de organisatie wordt daardoor overtuigender (Williams & Dolnik, 2001; Dolnik et al., 2003; Fennis, 2007).

Ook *change of meaning* is een voordeel van Stealing Thunder. Onderzoek heeft aangetoond dat gebruik van Stealing Thunder ontvangers van boodschappen beïnvloedt om de betekenis van negatieve informatie te veranderen. Dit gebeurt door het belang van de informatie te verminderen, de ernst van de crisis te bagatelliseren of door alleen die informatie op te nemen die past bij bestaande verwachtingen (Arpan & Roskos-Ewoldsen, 2005).

Naast Stealing Thunder biedt de literatuur nog meer crisiscommunicatiestrategieën, die kunnen worden onderverdeeld in de categorieën non-respons en reactieve respons. Om de resultaten van dit onderzoek in een bredere context te kunnen plaatsen, worden hieronder beide categorieën besproken.

Van een non-respons is sprake als een organisatie helemaal niet reageert op een crisis. Veel organisaties maken tijdens crises gebruik van zogenaamde *legal strategies*. Deze strategieën zijn erop gericht schuldbekentenis (en daardoor rechtzaken en schadevergoedingen) door de organisatie te voorkomen (Fitzpatrick & Rubin, 1995). Bradford en Garret (1995) tonen door middel van hun onderzoek aan dat non-respons een directe, negatieve invloed heeft op het imago van de organisatie. Een reactieve of proactieve respons op een crisis kan dit negatieve effect voorkomen (Bradford & Garret, 1995).

Bij een reactieve respons *reageert* de organisatie op een crisis. Coombs en Holladay (1996, 2001, 2002) stellen dat een organisatie haar respons moet afstemmen op de mate van verantwoordelijkheid voor de crisis die aan de organisatie wordt toegekend. Hoe meer verantwoordelijkheid aan de organisatie wordt toegekend, hoe de groter de kans op reputatieschade wordt (Kaufmann, Kesner & Hazen, 1994; Sturges, 1994; Bradford & Garret, 1995; Coombs & Holladay, 1996; Benoit, 1997; Coombs & Holladay, 2001, 2002; Coombs, 2004; Cho & Gower, 2006). Afhankelijk van de toegekende verantwoordelijkheid kan de organisatie kiezen voor aanvallen (Coombs & Holladay, 2002), ontkennen (Bradford & Garret, 1995; Benoit, 1997; Coombs & Holladay, 2002; Kim, Dirks, Cooper & Ferrin, 2004, 2006), afschuiven van verantwoordelijkheid (Benoit, 1997; Coombs & Holladay, 2002), de aanstootgevendheid van de crisis verminderen (Benoit, 1997), schuld bekennen (Benoit, 1997; Coombs & Holladay, 2002), spijt betuigen (Bradford & Garret, 1995; Benoit, 1997; Coombs & Holladay, 2002; Kim et al., 2004, 2006) of het doen van concessies (Bradford & Garret, 1995).

## Een pas op de plaats

Hoewel in verschillende onderzoeken (Williams et al., 1993; Williams & Dolnik, 2001; Dolnik et al., 2003; Arpan & Pompper, 2003; Arpan & Roskos-Ewoldsen, 2005) de effectiviteit van Stealing Thunder is vastgesteld, betekent dat niet dat Stealing Thunder automatisch ook effectief is als crisiscommunicatiestrategie voor het openbaar bestuur. Er zijn namelijk redenen om aan te nemen dat gebruik van Stealing Thunder binnen het openbaar bestuur minder goed mogelijk is dan binnen het bedrijfsleven. In tegenstelling tot crises binnen het bedrijfsleven, voltrekken crises binnen het openbaar bestuur zich in een netwerk van actoren (Rosenthal & Kouzmin, 1997). Bij een crisis zijn ook vaak verschillende overheidsorganisaties betrokken. Al die actoren en overheidsorganisaties hebben eigen ideeën over de crisis en de crisisrespons. Ook hebben ze allemaal hun eigen belangen. Door deze verschillende ideeën en belangen is snelle afstemming moeilijk. De afstemming kost tijd. De mogelijkheid om proactief te communiceren over een crisis wordt daardoor kleiner, de mogelijkheid om Stealing Thunder toe te passen ook.

Uit onderzoek van Wan en Pfau (2004) blijkt dat two-sided advertising vooral effectief is als ontvangers van boodschappen al een positieve attitude hebben ten opzichte van personen, producten of diensten. Bij ontvangers met een negatieve attitude ten opzichte van het openbaar bestuur zou two-sided advertising, en wellicht ook Stealing Thunder, minder goed kunnen werken.

Er zijn echter ook aanwijzingen dat Stealing Thunder juist binnen het openbaar bestuur nuttig kan zijn. Rosenthal en Kouzmin (1997) en Boin en 't Hart (2003) beschrijven de lastige positie waarin het openbaar bestuur zich tijdens crises bevindt. Volgens hen is de rol van het openbaar bestuur tijdens een crisis niet weg te denken. Toch staat bij iedere crisis de legitimiteit van het openbaar bestuur ter discussie. Immers; als het openbaar bestuur goed zou functioneren, zou een crisis voorkomen kunnen worden (vgl. Rosenthal & Kouzmin, 1997).

Boin en 't Hart (2003) voegen daaraan toe dat het openbaar bestuur altijd teleurstelt tijdens crises, omdat publieksgroepen te hoge verwachtingen hebben. Door proactief te communiceren, bijvoorbeeld door middel van Stealing Thunder, kan het openbaar bestuur verwachtingen managen. Ze kan duidelijk maken wat er aan de hand is en wat ze wel en niet kan doen om de crisis op te lossen. Ook kan ze haar rol duidelijk maken en daardoor haar legitimiteit veiligstellen.

Rosenthal en Kouzmin (1997) en Horsley en Barker (2002) geven aan dat crises binnen het openbaar bestuur kunnen rekenen op veel media-aandacht. Door proactief te communiceren (bijvoorbeeld door middel van Stealing Thunder), kan het openbaar bestuur zelf de toon zetten in mediaberichtgeving en beïnvloeden over welke issues wordt gecommuniceerd.

Is Stealing Thunder nu wel of juist niet effectief binnen het openbaar bestuur? Dit verkennend onderzoek moet inzicht bieden daarin. Dat gebeurt allereerst door middel van een casestudy. In deze casestudy staat de vraag centraal hoe tijdens twee crises binnen het openbaar bestuur is gecommuniceerd en waarom. Ook wordt nagegaan of tijdens de crises gebruik is gemaakt van Stealing Thunder. Als dat zo is, wordt bekeken of het gebruik succesvol was. Beide crises worden op communicatiegebied nauwkeurig gereconstrueerd op basis van belangrijke constructen uit de literatuur.

Al met al biedt de casestudy een eerste inzicht in crisiscommunicatie binnen het openbaar bestuur. Saillante resultaten uit de casestudy worden uitgebreider onderzocht in een experiment.

## Onderzoek 1

Bij een casestudy worden één of enkele casussen nauwkeurig gereconstrueerd. Door de casussen te reconstrueren, ontstaat inzicht in hoe bepaalde processen zich in de praktijk voltrekken en waarom ze zich zo en niet anders afspelen (Verschuren & Doorewaard, 2000;

Yin, 2003). Voor het huidige casestudyonderzoek zijn twee casussen geselecteerd, namelijk de affaire-Peper en de moord op Van Gogh. Bij beide casussen is sprake van een recente crisis binnen het openbaar bestuur. Door deze casussen nauwkeurig te reconstrueren, ontstaat inzicht in hoe tijdens de crises is gecommuniceerd en waarom dat zo is gebeurd. De uitkomsten van het onderzoek vormen input voor een experiment.

## Methoden

### *Reconstructie crisiscommunicatie*

Richtinggevend voor de reconstructie van beide casussen is het crisis-pr-model van Marra (1998). Marra (1998) stelt dat een crisis niet in een isolement plaatsvindt, maar in de context van de organisatie. Voorafgaand aan de crisis heeft zich al een en ander afgespeeld en na de crisis zal er zich nog een en ander gaan afspelen. Dit betekent dat de respons op een crisis niet op zichzelf zou moeten staan, maar onderdeel zou moeten zijn van een groter geheel. Dit uitgangspunt is meegenomen in de reconstructies van de casussen. Bij de reconstructies is aandacht besteed aan de situatie voorafgaand aan de affaire-Peper en de moord op Van Gogh, aan de respons op de crises en aan de situatie na de crises. Naast het artikel van Marra (1998) is ook gebruik gemaakt van andere literatuur. Constructen uit die literatuur zijn meegenomen in de reconstructies van de casussen.

### *Relationship history en crisis history*

Op basis van het werk van Coombs en Holladay (2001) en Coombs (2004) is gekeken naar de *relationship history* en de *crisis history*, die bepalen hoe de relatie met publieksgroepen van de organisatie voorafgaand aan de huidige crisis is. Hoe slechter die relatie is en hoe vaker een organisatie eerder met crises te maken heeft gehad, hoe meer verantwoordelijkheid wordt toegekend voor de huidige crisis. De kans op reputatieschade is daardoor groter (Coombs & Holladay, 2001; Coombs, 2004).



### *Crisisrespons en resultaat van de crisisrespons*

Het belangrijkste onderdeel van de reconstructie vormt de analyse van de respons op de crisis. Onderzocht is voor welke crisisrespons is gekozen en waarom. Ook is onderzocht of er gebruik is gemaakt van Stealing Thunder. Dit is gedaan door krantenartikelen, websites, documenten, persberichten, vergaderstukken en Kamervragen te bestuderen. Ook aan de respondenten zelf is gevraagd wat ze van Stealing Thunder vinden en of ze van de strategie gebruik hebben gemaakt. Door deze vragen aan het eind van de interviews te stellen en niet aan het begin, is geprobeerd te voorkomen dat respondenten sociaal wenselijk antwoorden.

De resultaten van de gekozen crisisrespons zijn ook in kaart gebracht. Tot slot is rekening gehouden met constructen waarvan uit de literatuur blijkt dat ze in belangrijke mate (kunnen) bepalen hoe een organisatie reageert op een crisis. De constructen volgen hieronder.

#### *Belastende informatie*

Een organisatie die gebruik maakt van Stealing Thunder brengt zelf belastende informatie over de crisis naar buiten. Angst voor aansprakelijkheid kan voor organisaties echter een reden zijn om informatie over een crisis niet (snel) te onthullen (Fitzpatrick & Rubin, 1995; Arpan en Roskos-Ewoldsen, 2005). Er is nagegaan of tijdens de affaire-Peper en na de moord op Van Gogh belastende informatie naar buiten is gebracht en waarom dat wel of niet is gebeurd.

#### *Betrokkenheid van publieksgroepen*

Ook is gekeken naar de betrokkenheid van publieksgroepen bij de organisatie en bij de crisis en of met die betrokkenheid rekening is gehouden. Betrokkenheid vermindert de impact van negatieve informatie, bijvoorbeeld informatie over een crisis (Ahluwalia, Burnkrant & Unnava, 2000). In het onderzoek van Arpan en Roskos-Ewoldsen (2005) worden Stealing Thunder en betrokkenheid aan elkaar gekoppeld. Gebruik van Stealing Thunder bij betrokken publieksgroepen leidt ertoe dat de publieksgroepen de crisis als minder ernstig waarnemen.

De reputatieschade is hierdoor minder. Organisaties kunnen met deze betrokkenheid rekening houden en hun (crisis)boodschappen erop afstemmen (Arpan & Roskos-Ewoldsen, 2005).

#### *Visie op crisiscommunicatie en autonomie van de communicatieafdeling*

Bij de reconstructies is ook gekeken naar de visie op crisiscommunicatie en de autonomie van de communicatieafdeling. Die bepalen namelijk in grote mate hoe over crisiscommunicatie wordt gedacht en op welke manier de crisiscommunicatie wordt ingevuld (Marra, 1998).

Een organisatie die Stealing Thunder wil toepassen, moet bereid zijn om (negatieve) informatie naar buiten te brengen en om open te communiceren over het eigen handelen.

Gekeken is daarom naar de visie op crisiscommunicatie. Als die visie proactief is, ligt gebruik van Stealing Thunder meer voor de hand.

Ook is gekeken naar de autonomie van de communicatieafdeling. Tijdens een crisis en bij gebruik van Stealing Thunder is snel handelen vereist. Dat is mogelijk als een communicatieafdeling het mandaat heeft om beslissingen te nemen. Snel handelen is minder goed mogelijk als de communicatieafdeling geen mandaat heeft of als de besluitvorming over teveel lagen gaat.

#### *Rol van de media*

De rol van de media blijkt een belangrijke. Publieksgroepen zien namelijk niet de 'echte' crisis, maar de door de media geconstrueerde crisis (Cho & Gower, 2006). Daarnaast wordt berichtgeving in media meestal als betrouwbaarder en meer invloedrijk beschouwd dan de informatie die de organisatie zelf naar buiten brengt (Dean, 2004; Bouwmans, 2005).

Gutteling (1999) stelt tot slot dat de invloed van media het grootst is als de ontvangende partij geen of weinig andere informatie ter vergelijking beschikbaar heeft. Bij veel crises is dit het geval. Door proactief te communiceren, bijvoorbeeld door Stealing Thunder, krijgen de media minder speelruimte en houdt de organisatie de regie over de mediaberichten.

Om de casussen op communicatiegebied zo volledig mogelijk te reconstrueren, is met al deze punten rekening gehouden.

### *Materiaal*

Voor de reconstructie van de casussen is gebruik gemaakt van verschillende informatiebronnen. Bij sleutelfiguren zijn *focused interviews* afgenomen, waardoor de interviews onderling goed vergelijkbaar waren. Respondenten waren (voormalig) directeuren voorlichting en woordvoerders van het Ministerie van Justitie, het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, de Rijksvoorlichtingsdienst en Gemeente Amsterdam. Tijdens de affaire-Peper of na de moord op Van Gogh waren zij verantwoordelijk voor de crisiscommunicatie. De uitgewerkte interviews zijn ter controle voorgelegd aan de respondenten. Ook krantenartikelen, websites, documenten, persberichten, vergaderstukken en Kamervragen zijn gebruikt om de twee casussen op communicatiegebied zo nauwkeurig mogelijk te reconstrueren. Van alle informatie is één verhaal gemaakt.

### *Casusverslagen*

Eerst volgt het casusverslag van de affaire-Peper, daarna het verslag van de crisiscommunicatie na de moord op Van Gogh. Beide verslagen beginnen met een algemene beschrijving, gevolgd door een reconstructie van de crisiscommunicatie.

## De affaire-Peper

### *Burgemeester Peper*

5 oktober 1998. Rotterdam neemt afscheid van de man die er zestien jaar lang de dienst uitmaakte: Bram Peper. Peper vertrekt naar Den Haag om minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties te worden. Als minister zal hij zich gaan bezighouden met de integriteit van het openbaar bestuur. Niet alleen moet hij plannen maken om die integriteit te

bevorderen, ook moet hij maatregelen nemen tegen bijvoorbeeld burgemeesters die over de schreef zijn gegaan (Soetenhorst & Zonneveld, 2001).

### *Minister Peper*

De affaire-Peper begint na de ontdekking van fraude door lager personeel op het Rotterdamse stadhuis. Op 13 september 1999 besluit de Commissie tot Onderzoek van de Rekening (COR) onderzoek te doen naar de uitgaven van het college van B en W in de periode van 1986 tot 1999. Daarbij zal ook worden gekeken naar de declaraties van Peper. Op dat moment is Peper al minister.

Na een onderzoeksperiode van ruim zeven maanden besluit Peper op 12 maart 2000 dat het welletjes is. Op maandag 13 maart 2000 dient Peper op het Binnenhof zijn ontslag in. Hij treedt terug om terug te vechten (Peper, 2000; ‘Peper stapt op om door te vechten’, 2000).

### *Crisiscommunicatie tijdens de affaire-Peper*

#### *Relationship history*

Richard Matthijsse, bijgenaamd ‘the survivor’, was de woordvoerder van Peper op het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Eerder werkte hij samen met ministers Deetman, Wijers, Terlouw en Ritzen. “Matthijsse heeft altijd die ene vraag in zijn hoofd: hoe komt de minister hieruit? Hij is een vakman die gaat over overleven” (Blokker & Luyendijk, 2000). Eerder zorgde hij ervoor dat minister van Economische Zaken Hans Wijers het hoofd boven water hield. In 1994 werd de minister beschuldigd van belastingontduiking via de ‘Antillenroute’ (Soetenhorst & Zonneveld, 2001). Matthijsse adviseerde Wijers om door middel van een persconferentie openheid van zaken te geven. Door die persconferentie en een kort onderzoek kon de zaak afgehandeld worden. De belasting bleek wel betaald te zijn.

Een jaar later kondigde NOVA aan een aangifteformulier van Wijers op televisie te laten zien. Uit het formulier zou blijken dat Wijers de waarde van zijn auto te laag had opgegeven.

Wederom adviseerde Matthijsse een persconferentie te geven en openheid van zaken te geven. Wijers gaf voordat de uitzending van NOVA begon een persconferentie waarin hij de beschuldigingen van NOVA ontkrachtte. De uitzending van NOVA verloor hierdoor haar actualiteit. Beide zaken liepen met een sisser af. Waarom lukte dat niet met Peper? Matthijsse: “De feiten die Peper in problemen brachten, hoorden bij de oud-burgemeester en niet bij de minister.”

Matthijsse geeft aan dat de rijksoverheid vooral via de media met burgers communiceert. Een goede relatie met de media is daarom van levensbelang. In die relatie wordt volgens Matthijsse ook geïnvesteerd. Matthijsse geeft ook aan dat van de media op cruciale momenten niet alle heil moet worden verwacht. De media hebben tijdens een crisis andere belangen dan de organisatie. De relatie tussen het openbaar bestuur en burgers omschrijft Matthijsse als ‘gemiddeld’.

Matthijsse geeft aan de respons per crisis af te wegen. Bij die afweging geeft Matthijsse de voorkeur aan ‘openbaarheidsvoorlichting’, omdat hij vindt dat het openbaar bestuur altijd open en transparant hoort te zijn. Ook als dat het openbaar bestuur slecht uitkomt.

#### *Crisis history*

De affaire-Peper lijkt redelijk op zichzelf te staan, al wordt Peper zelf achtervolgd door eerdere beschuldigingen van frauduleus handelen. Hierdoor bestaat bij media en burgers het beeld dat er iets mis moet zijn met Peper (Matthijsse, 2000; Soetenhorst & Zonneveld, 2001). Uit het bestudeerde materiaal blijkt niet dat Matthijsse iets met dit beeld heeft gedaan. Hij richt zich vooral op de huidige affaire. Matthijsse geeft ook aan de respons per crisis af te wegen. Hij doet wat hem op dat moment goed lijkt. Zijn voorkeur gaat daarbij uit naar ‘openbaarheidsvoorlichting’.

### *Crisisrespons*

Bij de affaire-Peper is er op het gebied van communicatie een duidelijke scheiding te zien tussen de periode van Peper als burgemeester en de periode als minister. De feiten die Peper in problemen brengen, horen bij de oud-burgemeester en niet bij de minister. Matthijsse heeft dan ook een beperkte rol als de affaire zich concentreert op de periode van Peper als burgemeester. Hij reageert vooral op aantijgingen vanuit de media. Als ook het declaratiegedrag van Peper als minister ter discussie staat, is er een grotere rol voor Matthijsse weggelegd. Hij maakt informatie actief openbaar, door middel van ‘openbaarheidsvoorlichting’. Matthijsse zorgt ervoor dat hij informatie bekendmaakt voordat anderen dat doen, bijvoorbeeld door de declaraties op het internet te zetten. Dit is een voorbeeld van Stealing Thunder. De acties van Matthijsse hebben effect. Door alle informatie openbaar te maken, wordt de rel over de declaraties van Peper bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties snel gesust. Matthijsse maakt de informatie openbaar, omdat hij vindt dat het openbaar bestuur open en transparant moet zijn. Bovendien weet Matthijsse uit ervaring dat proactiviteit en eerlijkheid lonen.

Over Stealing Thunder is Matthijsse positief:

*“Ik denk dat Stealing Thunder al in grote lijnen wordt toegepast door voorlichters. Alleen is er nog een hele weg te bewandelen om het apparaat, de overheid in haar totaliteit, bewust te maken. Nu bestaat vaak de neiging om dingen toe te dekken. Maar alles wat in Den Haag gebeurt, ligt op straat. Dan kun je beter meteen met de billen bloot en zeggen hoe het werkelijk zit.”*

Belemmeringen om de strategie toe te passen, ziet Matthijsse ook. Vooral als het gaat om zaken waarbij meerdere departementen betrokken zijn. Matthijsse: “Dat vergt de nodige

afstemming en dat kost tijd. En tijd kan in je nadeel werken, vooral als je de crisis teveel laat woekeren voordat je naar buiten treedt.”

#### *Verantwoordelijkheid voor de crisis*

Peper wordt in de media meteen als dader neergezet. Burgers nemen dat beeld over. Doordat Peper zelf verantwoordelijk wordt gehouden voor de affaire is een tegemoetkomende respons nodig om schade aan zijn reputatie te beperken. Tijdens de affaire is zijn respons niet altijd tegemoetkomend. Peper schuift verantwoordelijkheden af en beschuldigt de accountants van KPMG. De uiteindelijke respons van Peper op de affaire is zeer tegemoetkomend; hij treedt af.

#### *Resultaat van de crisisrespons*

“Door open te zijn en zelf informatie naar buiten te brengen, is de rel rond het declaratiegedrag van Peper bij het ministerie snel gesust”, aldus Matthijsse. Op de periode van Peper in Rotterdam heeft Matthijsse minder invloed. Uit het interview en het bestudeerde materiaal blijkt dat Matthijsse tijdens de affaire-Peper weinig met de reputatie van de organisatie en eventuele schade daaraan doet. De communicatieactiviteiten zijn vooral gericht op de korte termijn, op het oplossen van de crisis en de periode kort daarna. De lange termijn is niet in zicht.

#### *Belastende informatie*

Tijdens de affaire-Peper brengt Matthijsse informatie naar buiten. Matthijsse: “Of die informatie belastend is, weet ik niet. Ik heb alles naar buiten gebracht.” Angst voor aansprakelijkheid lijkt geen rol te spelen bij het wel of niet naar buiten brengen van belastende informatie. De plicht om informatie naar buiten te brengen en om als openbaar bestuur open en transparant te zijn wél.

### *Betrokkenheid van publieksgroepen*

De media zijn intensief met de affaire-Peper bezig; er ontstaat een ware hype. De affaire speelt zich ook vooral in de media af (Soetenhorst & Zonneveld, 2001). Tijdens de onderzoeksperiode is er voortdurend sprake van negatieve publiciteit. Eerst alleen over Peper als burgemeester van Rotterdam, later ook over zijn declaratiegedrag in de periode als minister. Door de onderlinge concurrentie gaat iedere krant mee met de hype. Doordat negatieve publiciteit overheerst, ontstaat bij burgers het gevoel dat er iets mis moet zijn met Peper. Dat gevoel uiten ze in ingezonden brieven. Matthijsse geeft aan dat hij tijdens de affaire niet één positieve ingezonden brief heeft kunnen aantreffen. Dat burgers de beelden uit de media hebben overgenomen, komt doordat de invloed van de media groot is als de ontvangende partij geen of weinig andere informatie ter vergelijking beschikbaar heeft. Bij de affaire-Peper is dat het geval. Daar komt bij dat berichtgeving in de media meestal als betrouwbaarder en meer invloedrijk wordt beschouwd dan de informatie die de organisatie zelf naar buiten brengt (Dean, 2004; Bouwmans, 2005). De invloed van de media is daardoor groot.

### *Visie op crisiscommunicatie en autonomie van de communicatieafdeling*

Tijdens de affaire-Peper is er op het gebied van communicatie een duidelijke scheiding te zien tussen de periode van Peper als burgemeester en de periode als minister. Matthijsse heeft dan ook een beperkte rol als de affaire zich concentreert op de periode van Peper als burgemeester.

*Matthijsse: "Ik heb geprobeerd openheid van zaken te geven en alle informatie naar buiten te brengen. Maar bij de aantijgingen over de periode als burgemeester stond ik machteloos. Ik kende de feiten niet. Je kunt alleen goede woordvoering doen als je zelf bekend bent met de feiten en achtergronden. Alleen als je goed gedocumenteerd bent, kun je goede voorlichting geven. En goede adviezen."*



Als ook het declaratiegedrag van Peper als minister ter discussie staat, is er een grotere rol voor Matthijsse weggelegd. Hij maakt informatie actief openbaar, omdat hij vindt dat een overheid altijd open en transparant hoort te zijn. Ook als dat de overheid slecht uitkomt. Matthijsse zorgt ervoor dat hij informatie bekendmaakt voordat anderen dat doen (bijvoorbeeld door de declaraties op het internet te zetten). De media zijn daarvoor een platform bij uitstek. “Door steeds alles openbaar te maken, werd de rel bij het ministerie snel gesust. Met voorlichting kun je een crisis niet oplossen, maar wel binnen de perken houden. En dat is hier gebeurd”, aldus Matthijsse.

Matthijsse is gedurende de hele affaire-Peper de enige woordvoerder. De woordvoering wordt bewust in één hand gehouden. Matthijsse: “Het is in crisissituaties, als het hoofd van de minister op het spel staat, heel verstandig [de woordvoering] in één hand te houden. Anders krijg je al gauw nuanceverschillen.” Matthijsse koppelt wel terug naar zijn medewerkers en naar zijn directe baas, de secretaris-generaal.

#### *Rol van de media tijdens de affaire-Peper*

De media spelen in de affaire-Peper een grote rol. Allereerst als intermediair tussen rijksoverheid en burgers. Matthijsse: “De rijksoverheid communiceert niet rechtstreeks met burgers, maar via de media.” Matthijsse noemt het daarom ‘van levensbelang’ om een goede relatie te onderhouden met de media. “In die relatie is ook geïnvesteerd. Maar je staat machteloos als een minister iets mee torst uit zijn verleden”, aldus Matthijsse.

Daarnaast speelt de affaire zich voornamelijk in de media af (Soetenhorst & Zonneveld, 2001). Er ontketent zich een ware hype. Matthijsse: “Het begon met het *AD* dat elke dag met artikelen kwam.” Volgens Matthijsse zetten de media Peper meteen als dader neer. Burgers nemen dat beeld over en uiten hun kritiek via ingezonden brieven. “Ik heb in die periode werkelijk niet één positieve brief aangetroffen”, aldus Matthijsse.

Tijdens de onderzoeksperiode is er voortdurend sprake van negatieve publiciteit. Eerst alleen over Peper als burgemeester van Rotterdam, later ook over zijn declaratiegedrag in de periode als minister. Matthijsse: “Van iedere mug werd een olifant gemaakt. Elk spatje informatie kon leiden tot een voorpagina-artikel.” Door de onderlinge concurrentie gaat iedere krant mee met de hype. “Dat de presentatie van het onderzoeksrapport door een aantal media live werd uitgezonden, tekent de hype”, aldus Matthijsse.

### De moord op Van Gogh

2 november 2004. Theo Van Gogh fietst over de Amsterdamse Linnaeusstraat, op weg naar zijn kantoor van Column Producties. Hij is bezig zijn film over de moord op Fortuyn, *0605*, af te werken (Kranenberg & Schoorl, 2004). Een man, ook op een fiets, haalt Van Gogh in en schiet op hem. Van Gogh valt van zijn fiets, maar weet de overkant van de straat te bereiken. De man stapt van zijn fiets en rent achter Van Gogh aan. Aan de overkant van de straat begint de man Van Gogh te beschieten en met een mes te steken (Kranenberg & Schoorl, 2004). Het mes laat hij in het borstbeen van Van Gogh achter. Dan pakt de man een kleiner mes uit zijn tas en steekt met dat mes een brief op de borst van Van Gogh. Daarna loopt hij weg in de richting van het Oosterpark. Van Gogh overlijdt ter plaatse (Brief Tweede Kamer, 2 november 2004). De dader, Mohammed B., wordt op 26 juli 2005 door de Amsterdamse rechtbank veroordeeld tot levenslange gevangenisstraf wegens de moord op Van Gogh.

#### *Crisiscommunicatie na de moord op Van Gogh*

##### *Eerste acties*

“Toen de melding van de moord binnenkwam, heb ik meteen minister-president Jan-Peter Balkenende geïnformeerd”, zegt Henk Brons van de Rijksvoorlichtingsdienst (RVD). De minister-president vergadert op dat moment met vertegenwoordigers van werknemers en werkgevers over een sociaal akkoord. Brons: “Ik heb hem gevraagd onmiddellijk naar het

Binnenhof te komen.” Eerder had de RVD te maken met de moord op Fortuyn. Minister-president Wim Kok legde toen snel een verklaring af waarin hij zijn afschuw uitsprak. Hij was zichtbaar als boegbeeld van het kabinet. Ook nu legt minister-president Balkenende snel een verklaring af. Eerst schriftelijk en later, als alle media op het Binnenhof aanwezig zijn, een verklaring voor de media.

Anne-Marie Stordiau, directeur voorlichting bij het Ministerie van Justitie, is op het moment van de moord in gesprek met de secretaris-generaal. Stordiau: “Toen het bericht over de moord binnenkwam, heb ik de mensen van mijn directie bij elkaar geroepen. We moesten kijken wie wat ging doen.” Zelf neemt Stordiau contact op met minister Piet Hein Donner van Justitie. Met hem spreekt ze af wat zijn eerste reactie zal zijn. “Niets anders natuurlijk dan zijn afschuw uitspreken”, aldus Stordiau. Ook wordt een brief aan de Tweede Kamer geschreven. Ministers Donner en Remkes spreken in de brief hun afschuw over de moord uit. Ook roepen ze op om op beheerste wijze te reageren. “Onze reactie op deze daad mag niet zijn dat wij groepen van mensen veroordelen vanwege deze brute moord” (Brief Tweede Kamer, 2 november 2004). Nadat de brief naar de Tweede Kamer is gestuurd, houdt minister Donner een persconferentie.

In Amsterdam is Mirjam Otten, hoofd van de afdeling bestuursvoorlichting van de gemeente Amsterdam, na het telefoontje met het nieuws over de moord onderweg naar het stadhuis. Op het stadhuis komt de Amsterdamse driehoek vrij snel bijeen. Daar wordt besloten dat de driehoek een persconferentie moet houden. “Daarover hebben we intern wel gediscussieerd. We konden nog heel weinig melden, maar wilden wel naar buiten toe. Zichtbaar zijn. We moesten laten zien dat het verschrikkelijk was wat er gebeurd was”, aldus Otten. Tijdens de persconferentie kondigt burgemeester Job Cohen de lawaaidemonstratie aan. Journalisten stellen na afloop veel vragen over de bekendheid van de dader bij de AIVD.

Die bekendheid wordt eerst ontkend. Later blijkt dat de dader wél bekend is bij de AIVD (Otten).

#### *Relationship history*

Respondenten geven aan dat er vanuit het ministerie of de gemeente vooral via de media wordt gecommuniceerd met burgers. De media treden op als intermediair. Het beeld dat burgers hebben van een crisis wordt daardoor grotendeels gecreëerd door beelden uit de media. Alle respondenten geven aan een goede relatie met de media te hebben, ook voorafgaand aan de moord op Van Gogh. Volgens de respondenten is het nooit een probleem om media op de been te krijgen. Op cruciale momenten moet echter niet alle heil worden verwacht van de media, want zij hebben andere belangen (Stordiau).

De relatie tussen het ministerie en/of de gemeente en burgers wordt getypeerd door grotere afstand. Ondanks het feit dat de respondenten aangeven niet direct met burgers te communiceren, omschrijven zij de relatie tussen hun organisatie en burgers als ‘gemiddeld’. Van een slechte relatie is nergens sprake.

Uit de interviews blijkt niet dat de respondenten bij hun keuze voor een bepaalde communicatiestrategie rekening hebben gehouden met de relatie tussen hen en de media en tussen hen en burgers.

#### *Crisis history*

De moord op Van Gogh valt in een “ingewikkeld maatschappelijk klimaat” en wordt door burgers en media meteen in het rijtje 9/11 en moord op Fortuyn geplaatst (Brons). Uit het materiaal blijkt niet dat bij het kiezen van een communicatiestrategie rekening is gehouden met eerdere crises. De strategie zou dan meer tegemoetkomend moeten zijn, bijvoorbeeld door concessies te doen of spijt te betuigen, en dat is niet het geval. Otten geeft aan dat de respons per crisis wordt afgewogen. Door ervaring is geleerd welke respons wel en niet goed werkt.

### *Crisisrespons*

Na de moord op Van Gogh wordt zo proactief mogelijk gecommuniceerd en gehandeld. Er wordt snel begonnen met woordvoering (Otten; Stordiau; Brons). Ook worden snel verklaringen voor de media afgelegd door middel van persconferenties. Er is niet altijd genoeg (feitelijke) informatie, maar volgens respondenten is het belangrijk dat sleutelfiguren zichtbaar zijn (Brons; Otten; Stordiau). Cohen communiceert na de moord op Van Gogh heel proactief door nadrukkelijk een interpretatie aan de moord te geven. Hierdoor neemt hij een voorschot op de discussie. Hij benut de media om emoties en woede onder de bevolking te kanaliseren en in een context te plaatsen (Jong & Helsloot, 2005). Proactief communiceren is na de moord op Van Gogh niet altijd mogelijk, doordat onderzoeksbelangen een rol spelen. Stordiau: “Niet alles mag dan openbaar worden gemaakt.”

Respondenten geven aan dat ze door ervaring hebben geleerd welke respons wel en niet goed werkt tijdens bepaalde crises. De respons op de crises wordt dan ook uitgevoerd op basis van ervaring en *fingerspitzengefühl*. Op basis van eerdere ervaring weten de woordvoerders en voorlichters ook dat eerlijkheid loont. Door eerlijk te zijn en zelf alle informatie bekend te maken, houdt een organisatie de regie (Otten).

Hoewel geen van de respondenten Stealing Thunder daadwerkelijk heeft toegepast, zijn ze wel positief over de strategie. Volgens Brons is het belangrijk om te voorkomen dat je als organisatie in het defensief komt. “Als er eenmaal een beeld is gezet, is het lastig daar van af te komen. Een actieve strategie is dus erg belangrijk. Maar dat moet wel met verstand gebeuren” (Brons). Stordiau denkt dat Stealing Thunder binnen de overheid, zij het onder een andere noemer, al wordt toegepast.

Stordiau en Otten stellen dat openheid door de overheid een verplichting is. “Als je als overheid geloofwaardig wilt zijn, dan is het bijna je heilige plicht om open te zijn” (Stordiau). Volgens Otten kun je als organisatie het beste gewoon eerlijk zijn. Otten: “Hoe meer je

achterhoudt, hoe groter de kans is dat iets uitlekt.” Volgens haar is het ook strategisch verstandig om Stealing Thunder toe te passen. “Het laat zien dat je heel actief bent, de regie hebt en bereid bent je slechte kanten te laten zien”, aldus Otten.

Belemmeringen voor de toepasbaarheid zien Brons, Stordiau en Otten ook. Brons stelt dat Stealing Thunder lastig toe te passen is in een situatie waarin je als organisatie geen handelingsperspectieven kunt schetsen. “Dan zadel je mensen alleen maar op met negatieve informatie. En dat is lastig”, aldus Brons. Volgens Otten is het niet verstandig om heel snel met informatie naar buiten te treden die nog niet ‘hard’ of volledig is, omdat je dan onnodig paniek kunt veroorzaken. Stordiau stelt tot slot dat Stealing Thunder niet toegepast kan worden als het onderzoeksbelang van het Openbaar Ministerie moet prevaleren boven het publieke belang. “Het onderzoek mag niet worden geschaad”, concludeert Stordiau. In een persbericht naar aanleiding van de moord op Van Gogh benadrukken hoofdofficier van Justitie Leo De Wit en hoofdcommissaris Bernhard Welten dit: “Het uitgangspunt is om zoveel mogelijk informatie te geven. Onderzoeksbelangen en andere strafprocedurele belangen leggen uiteraard beperkingen op. Uiteindelijk zijn die belangen essentieel” (Persbericht politie en justitie, 5 november 2004).

Omdat de respondenten positief tegenover het gebruik van Stealing Thunder staan, maar voor daadwerkelijke toepassing worden geremd door onderzoeksbelangen, onvolledige informatie en het gevoel onnodig paniek te veroorzaken, is onderzocht is of de toepasbaarheid van Stealing Thunder inderdaad belemmerd wordt door bovenstaande factoren. Dat is gedaan aan de hand van literatuur en praktijkervaringen. Als bovenstaande factoren inderdaad een belemmering vormen voor de toepassing van Stealing Thunder, moet met deze factoren rekening worden gehouden. Hieronder worden de (gepercipieerde) belemmeringen besproken.

Terughoudend communiceren als alleen negatieve informatie zonder handelingsperspectief kan worden gegeven, blijkt niet nodig. Uit onderzoek blijkt namelijk dat burgers best

begrijpen dat een organisatie niet meteen een oplossing voor de crisis heeft. De organisatie moet wél laten zien dat ze met de crisis bezig is en op zoek is naar oplossingen. Het is belangrijk om tijdens een crisis vroeg en vaak te communiceren, ook al heeft een organisatie nog niet de benodigde informatie tot haar beschikking (Ulmer, Sellnow & Seeger, 2007). Sprekend voorbeeld is voormalig burgemeester van New York Rudy Giuliani. Direct na de aanslagen op het World Trade Center verscheen hij op televisie. Hij kon alleen bevestigen wat mensen op televisie hadden gezien. Andere informatie had hij op dat moment niet. Hij speculeerde of voorspelde niet wat zou kunnen gebeuren, maar meldde wat hij gezien had en beantwoordde de vragen die de media voor hem hadden (Ulmer, Sellnow & Seeger, 2007).

Als reden om Stealing Thunder niet toe te passen wordt ook gegeven dat door (onvolledige) informatie te verstrekken onnodig paniek veroorzaakt kan worden. Uit recent onderzoek blijkt echter dat weinig mensen daadwerkelijk in paniek raken door informatie tijdens een crisis. Slechts 15% van de mensen raakt inderdaad in paniek; het overgrote deel van de overige 85% informeert eerst bij (meestal) vier of meer bronnen wat er aan de hand is. Op basis van die informatie beslissen mensen welke actie ze ondernemen (Ripley, 25 april 2005). Informatie niet openbaar maken omdat anders paniek zou ontstaan, is dus geen goede oplossing. Juist omdat mensen op zoek gaan naar informatie is het belangrijk om informatie te verstrekken.

Het argument van het onderzoeksbelang is moeilijker, of eigenlijk niet, te weerleggen. Het openbaar bestuur is door de Wet Openbaarheid van Bestuur verplicht informatie actief naar buiten te brengen. De wet stelt dat alle overheidsinformatie openbaar is, tenzij er bijzondere belangen zijn om dat niet te doen (Commissie Toekomst Overheidscommunicatie, 2001; Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, z.d.). Een onderzoeksbelang is zo'n bijzonder belang. Als er sprake is van een onderzoeks- of privacybelang kan bepaalde

informatie niet vroegtijdig naar buiten worden gebracht. Stealing Thunder toepassen is dan alleen beperkt mogelijk.

#### *Verantwoordelijkheid voor de crisis*

Na de moord op Van Gogh wordt de verantwoordelijkheid vooral bij de dader gelegd. Er zijn ook mensen die de moord toedichten aan een onrustig maatschappelijk klimaat. De media leggen de verantwoordelijkheid ook bij de regering. Uit de data blijkt niet dat hierdoor voor een andere, meer tegemoetkomende respons is gekozen.

#### *Resultaat van de crisisrespons*

Minister-president Balkenende veroordeelt na de moord aanvallen tegen de rechtsorde, maar zegt ook dat de overgrote groep goedwillende mensen niet de dupe mag worden van een kleine groep radicalen. Brons stelt dat deze strategie het handelsmerk van de minister-president is geworden. In Amsterdam leiden de communicatieactiviteiten tot het kanaliseren van emoties. Vooral de herdenkingsbijeenkomst draagt daaraan bij (Otten; Jong & Helsloot, 2005). Stordiau stelt dat het Ministerie van Justitie alle informatie zelf naar buiten heeft kunnen brengen. Het is gelukt de informatiestromen te beheersen.

#### *Belastende informatie*

Mohammed B. laat na de moord een brief achter op het lichaam van Van Gogh. Tussen Gemeente Amsterdam, het Openbaar Ministerie en het Ministerie van Justitie wordt gediscussieerd over het wel of niet openbaar maken van die brief. Het Openbaar Ministerie wil dat vanwege het onderzoeksbelang niet doen, net als Gemeente Amsterdam. Het Ministerie van Justitie wil de brief wél openbaar maken, omdat in de brief namen genoemd worden. Die personen moeten beveiligd kunnen worden. Uiteindelijk wordt de inhoud van de brief twee dagen na de moord, op 4 november 2004, bekend gemaakt. Vanuit het oogpunt van het Ministerie van Justitie is dat zorgvuldig gedaan. Dit beeld verschilt echter met het beeld dat leeft bij het publiek. Vanuit het oogpunt van het publiek wil het openbaar bestuur de brief



van Mohammed B. niet openbaar maken (onwil). In werkelijkheid is het zo dat het openbaar bestuur de brief in eerste instantie niet openbaar mag maken (onmacht). Het is belangrijk met deze discrepantie rekening te houden. In communicatie-uitingen kan het openbaar bestuur bijvoorbeeld vermelden waarom bepaalde informatie nog niet openbaar gemaakt kan worden. Dit voorkomt verkeerde beeldvorming.

#### *Betrokkenheid van publieksgroepen*

Na de moord op Van Gogh is er sprake van grote betrokkenheid van burgers en media. Via de media uiten de burgers hun meningen en gevoelens van afschuw en ongeloof (Brons; Otten; Stordiau; 'Een jaar na de moord op Van Gogh, 2005). Dat doen ze door middel van ingezonden brieven. (Brons; Otten). Burgers nemen ook massaal deel aan de lawaaidemonstratie. Journalisten zijn persoonlijk geraakt door de moord. Tijdens persconferenties komen veel emoties los (Otten).

#### *Visie op crisiscommunicatie en autonomie van de communicatieafdeling*

Alle respondenten geven aan dat crisiscommunicatie open, actief, transparant en integer moet zijn. De respondenten zien dat als een verplichting voor de overheid. Zichtbaarheid van bestuurders wordt ook belangrijk gevonden (Otten; Stordiau; Brons). Hoewel de respondenten aangeven proactieve, open en transparante communicatie belangrijk te vinden, is tijdens de crises niet altijd zo gecommuniceerd. Vaak is ook reactief gecommuniceerd. Brons geeft aan dat dat komt door belemmerende factoren, zoals onderzoeksbelangen en niet voldoende op de hoogte zijn van alle feiten. Ondanks die factoren is toch geprobeerd zo proactief mogelijk te communiceren.

De proactieve visie op communicatie wordt niet door het hele openbaar bestuur gedeeld. Een aantal respondenten geeft aan dat bij de overheid de neiging bestaat om dingen toe te dekken (Stordiau; Otten). Dat tóch zo proactief mogelijk gecommuniceerd wordt, komt waarschijnlijk doordat de directeuren voorlichting en woordvoerders voldoende autonomie

hebben om crisiscommunicatie volgens hun eigen visie in te vullen. Dit is in lijn met de theorie van Marra (1998). Marra (1998) stelt namelijk dat autonomie mede bepaald op welke manier een organisatie tijdens crises communiceert.

#### *De rol van de media na de moord op Van Gogh*

Na de moord op Van Gogh is actief en voortdurend met de media gecommuniceerd (Brons; Otten; Stordiau). De media hebben al het nieuws geregistreerd, maar hebben er zelf waardeoordelen en conclusies aan verbonden (Brons). Dit impliceert dat het beeld dat de media hebben overgebracht anders is dan het beeld dat het Ministerie van Justitie, de Rijksvoorlichtingsdienst en Gemeente Amsterdam wilden overbrengen. Het niet duidelijk of het mediabeeld (op een later tijdstip) is aangepast door de respondenten.

#### Discussie

Het beeld dat uit de twee casussen naar voren komt, is dat de crises en de respons op de crises op zichzelf lijken te staan. Tijdens een crisis wordt weinig rekening gehouden met de situatie voorafgaand aan de crisis en met de periode na de crisis. De aandacht is vooral gericht op het oplossen van de crisis en op de eerste periode daarna. Over reputatie en eventuele schade daaraan wordt door respondenten met geen woord gerept. Het beeld dat Marra (1998) schetst en het beeld dat uit de casussen naar voren komt, komen dus niet overeen. Dit kan verklaard worden door het feit dat Marra (1998) zijn theorie toespitst op profitorganisaties.

Profitorganisaties hebben hun reputatie nodig om te blijven voortbestaan. Het openbaar bestuur (een non-profitorganisatie) is voor haar voortbestaan echter minder afhankelijk van haar reputatie, waardoor reputatie en reputatieschade wellicht minder belangrijk zijn.

Communicatieactiviteiten worden uitgevoerd op basis van ervaring of *gut feelings*. Door ervaring is geleerd dat proactief communiceren loont. Ook geven de respondenten aan dat je tijdens een crisis maar beter eerlijk kunt zijn. Tijdens beide crises is geprobeerd zo proactief mogelijk te communiceren. Dat dat niet altijd is gelukt, komt doordat onderzoeksbelangen

prevaleerden, doordat niet alle informatie bekend was of doordat een deel van de crisis buiten de verantwoordelijkheid van de woordvoerder lag, zoals bij de affaire-Peper.

De media spelen in beide crises een belangrijke en invloedrijke rol. De (rijks-)overheid communiceert via de media met burgers, waardoor de media optreden als intermediair. Het beeld dat burgers hebben van een crisis ontstaat daardoor op basis van beelden uit de media. Framing en selectie door de media bepalen dus in grote mate het beeld dat burgers hebben van een crisis. Uit de data blijkt niet dat dit beeld bewust wordt beïnvloed.

Respondenten geven aan Stealing Thunder een belangrijke strategie te vinden. Openheid door de overheid zien ze als een plicht. Gedeeltelijk is deze verplichting ook vastgelegd in de Wet Openbaarheid van Bestuur (Commissie Toekomst Overheidscommunicatie, 2001).

Een aantal respondenten stelt dat Stealing Thunder binnen de overheid al wordt toegepast. Niet door henzelf, maar door anderen. Toepassing lijkt te gebeuren op basis van ervaring en gezond verstand. Voorlichters en woordvoerders weten allang dat je soms maar beter eerlijk kunt zijn en dat je als verantwoordelijke partij actief naar buiten moet treden als jezelf of je organisatie onder vuur ligt.

## Onderzoek 2

Uit de casestudy blijkt dat respondenten positief tegen het gebruik van Stealing Thunder aankijken, maar ook een aantal belemmeringen zien voor de toepassing ervan. Het is volgens de respondenten beter terughoudend te communiceren als de organisatie alleen negatieve informatie kan bieden zonder handelingsperspectief, als door informatie te verstrekken onnodig paniek wordt gezaaid en als het onderzoeksbelang prevaleert boven het publieke belang. Twee van de drie belemmeringen kunnen door middel van literatuur en praktijkervaringen worden weerlegd. Het onderzoeksbelang blijkt echter een belangrijke

belemmering voor de toepassing van Stealing Thunder. Immers, als er sprake is van een onderzoeksbelang mag een organisatie bepaalde informatie (nog) niet openbaar maken.

Op basis van de uitkomsten van het casestudyonderzoek wordt in dit experiment nagegaan óf Stealing Thunder effectief is als communicatiestrategie voor het openbaar bestuur. Ook wordt getest of die effectiviteit beïnvloedt wordt door een onderzoeksbelang. Is Stealing Thunder effectief als een organisatie zelf en als eerste naar buiten brengt dat ze te maken heeft met een crisis, maar niet méér kan vertellen dan dat vanwege een onderzoeksbelang? Of juist helemaal niet? Door dit te testen door middel van een 2 (Stealing Thunder versus Thunder) x 2 (onderzoeksbelang versus geen onderzoeksbelang)-experiment kunnen hardere uitspraken gedaan worden over causaliteit. Het Ministerie van Justitie is onderwerp van het onderzoek.

Op basis van eerdere onderzoeken wordt een hoofdeffect voor Stealing Thunder verwacht. Uit eerdere onderzoeken blijkt namelijk dat Stealing Thunder reputatieschade kan beperken of zelfs kan voorkomen (Fennis, 2007). Als Stealing Thunder inderdaad werkt, zouden respondenten in de Stealing Thunder-conditie het Ministerie van Justitie hogere scores moeten geven voor haar reputatie.

Verwacht wordt ook dat er een interactie-effect optreedt tussen Stealing Thunder en onderzoeksbelang. Mogelijk wordt het effect van Stealing Thunder versterkt doordat de organisatie (in dit geval het Ministerie van Justitie) aangeeft niets te kunnen melden in verband met het onderzoeksbelang, maar ondanks dat tóch een klein feitje naar buiten brengt. De organisatie laat hierdoor zien in ieder geval iets naar buiten te willen brengen, ook al wordt ze beperkt door het lopende onderzoek. Het interactie-effect impliceert dat respondenten in de conditie Stealing Thunder – onderzoeksbelang hogere scores voor de reputatie geven dan respondenten in de andere condities.

## Methode

### *Respondenten*

Een groep van 84 respondenten (40 mannen en 44 vrouwen), met een gemiddelde leeftijd van 30, 8 jaar (standaarddeviatie 12, 3) participeerde vrijwillig in het onderzoek. Er is bewust voor gekozen om respondenten te werven uit verschillende leeftijdscategorieën en sociale milieus. Zo is geprobeerd te voorkomen dat respondenten uit één bepaalde leeftijdscategorie of sociaal milieu oververtegenwoordigd zijn, waardoor de resultaten *biased* zouden kunnen zijn.

### *Ontwerp en materiaal*

Doel van het experiment is de Stealing Thunder-strategie te testen binnen de context van het openbaar bestuur én te testen of en hoe een onderzoeksbelang de effectiviteit van Stealing Thunder beïnvloedt. Dat gebeurt door middel van een 2 (Stealing Thunder versus Thunder) x 2 (onderzoeksbelang versus geen onderzoeksbelang) -ontwerp.

Om de werking van Stealing Thunder binnen de context van het openbaar bestuur te testen, is gekozen voor een fictieve ontsnapping van een tbs'er als crisis. De ontsnapping wordt gemeld in een krantenbericht. Voor iedere conditie in het experiment wordt een ander bericht gemaakt. Alle berichten zijn door een journalist beoordeeld op ecologische validiteit.

### *Procedure*

Aan de respondenten wordt gemeld dat ze meedoen aan een onderzoek naar berichtgeving over organisaties. Ze moeten daarvoor één van de vier artikelen lezen en daarna reageren op stellingen. Respondenten kunnen hun mening over een stelling aangeven op een vijfpuntsschaal (1=zeer meer oneens, 5 = zeer mee eens). De stellingen zijn voor alle condities identiek.

De eerste twee stellingen dienen als manipulatiecheck; ze maken duidelijk of de respondent het artikel begrepen heeft. Respondenten die de artikelen niet begrepen, zijn niet meegeteld in het onderzoek.

Aan de respondenten wordt ook gevraagd gedachten te noteren die opkwamen tijdens het lezen van het artikel. Deze kwalitatieve antwoorden zijn door twee beoordelaars ingedeeld in categorieën (positieve gedachten, neutrale gedachten en negatieve gedachten), zodat ze verwerkt konden worden in een statistische analyse. De interbeoordelaarsbetrouwbaarheid bedroeg .74. Dit is betrouwbaar.

### *Onafhankelijke variabelen*

#### *Stealing Thunder versus Thunder*

In de Stealing Thunder-conditie maakt het Ministerie van Justitie (onder andere verantwoordelijk voor de uitvoering van straffen) de ontsnapping van de tbs'er door middel van een persconferentie zelf en als eerste bekend. In de Thunder-conditie doet de fictieve actiegroep 'TBS NEE!' dat. Het Ministerie van Justitie reageert in de Thunder-conditie op de melding van de actiegroep.

#### *Onderzoeksbelang versus geen onderzoeksbelang*

In de onderzoeksbelang-conditie meldt het Ministerie van Justitie dat vanwege het onderzoeksbelang geen informatie over de ontsnapte tbs'er kan worden gegeven. Wél meldt het ministerie dat de tbs'er eerder voor een klein geweldsdelict een taakstraf kreeg opgelegd. Het ministerie geeft aan in ieder geval iets te willen melden, ook al wordt ze beperkt door het lopende onderzoek. In de andere conditie (geen onderzoeksbelang) maakt het Ministerie van Justitie alle informatie over de ontsnapte tbs'er bekend, in de hoop dat burgers kunnen helpen bij de opsporing van de tbs'er.

### *Afhankelijke variabele*

#### *Reputatie*

Afhankelijke variabele in het onderzoek is de reputatie van het Ministerie van Justitie. Die wordt gemeten met behulp van de Corporate Reputation Quotient. Items van de Corporate Reputation Quotient zijn overgenomen in een lijst met stellingen ( $\alpha = .89$ ). Voorbeelden van

stellingen zijn: ‘Ik vind de partij die het nieuws over de ontsnapping bekend heeft gemaakt geloofwaardig’, ‘Ik vind de partij die het nieuws over de ontsnapping bekend heeft gemaakt betrouwbaar’ en ‘Het Ministerie van Justitie maakt veel fouten’. Negatief geformuleerde stellingen zijn tijdens de analyse gehercodeerd.

### Resultaten

De data zijn geanalyseerd door middel van ANOVA met Stealing Thunder en onderzoeksbelang als onafhankelijke variabelen. De analyse leverde geen hoofdeffect op voor Stealing Thunder ( $F(1, 80) = .05, p = .83$ ). Ook voor onderzoeksbelang werd geen hoofdeffect gevonden ( $F(1, 80) = .40, p = .53$ ). Een interactie-effect bleek ook niet significant ( $F(1, 80) = .27, p = .61$ ).

Omdat de eerste analyse geen significante hoofd- en interactie-effecten opleverde, zijn in een tweede analyse de items afzonderlijk geanalyseerd. De analyse leverde één significant effect op. Respondenten in de conditie Stealing Thunder - onderzoeksbelang vinden het Ministerie van Justitie openhartiger dan respondenten in andere condities ( $M_{\text{Stealing Thunder} - \text{onderzoeksbelang}} = 2.7, SD = .77$ ;  $M_{\text{Stealing Thunder} - \text{geen onderzoeksbelang}} = 2.55, SD = .76$ ;  $M_{\text{Thunder} - \text{geen onderzoeksbelang}} = 2.6, SD = .68$ ). Respondenten in de conditie Thunder - onderzoeksbelang vinden het ministerie het minst openhartig ( $M_{\text{Thunder} - \text{onderzoeksbelang}} = 2.1, SD = .63$ ). Dit effect is significant ( $p = .04$ ). De onafhankelijke variabele ‘Stealing Thunder’ zorgt voor het effect.

### Discussie

Overtuigende hoofd- en interactie-effecten zijn door middel van het experiment niet gevonden, terwijl die op basis van eerdere onderzoeken wel werden verwacht. Waarom er geen significante effecten zijn gevonden, is onduidelijk.

Wellicht hadden respondenten bij voorbaat al een negatieve houding ten opzichte van ontsnappingen van tbs'ers en het Ministerie van Justitie, waardoor gebruik van Stealing Thunder weinig verschil maakte (vgl. Wan & Pfau, 2004). Het lijkt onwaarschijnlijk dat alle

respondenten een negatieve houding hadden, omdat bewust respondenten uit verschillende leeftijdscategorieën en sociale milieus zijn geworven. Maar omdat de bestaande houding van de respondenten niet is gemeten, kunnen hierover nu geen definitieve uitspraken worden gedaan.

Het kan ook zo zijn dat de gebruikte krantenberichten teveel negatieve informatie bevatten, waardoor de waargenomen betrouwbaarheid ongunstig is beïnvloed (vgl. Eisend, 2007). Het is daarom aan te bevelen Stealing Thunder ook te testen met behulp van andere, positievere krantenberichten.

De vraag is ook of de juiste afhankelijke variabele is gemeten. Op basis van eerdere onderzoeken naar Stealing Thunder (binnen het bedrijfsleven) is in het huidige onderzoek de reputatie van het Ministerie van Justitie gemeten. Misschien zijn betrouwbaarheid, geloofwaardigheid en deskundigheid in de context van het openbaar bestuur belangrijkere variabelen. Immers, het openbaar bestuur wordt minder hard afgerekend op haar reputatie dan het bedrijfsleven.

Tot slot is in dit onderzoek wellicht gebruik gemaakt van een te specifieke casus. Het is aan te raden om in vervolgonderzoek eerst te testen of Stealing Thunder überhaupt effectief is binnen het openbaar bestuur. In later stadium kan altijd nog onderzocht worden wat de invloed van een onderzoeksbelang is op de effectiviteit van Stealing Thunder.

### Algemene discussie

Wat kan nu op basis van dit onderzoek gezegd worden over de toepasbaarheid van Stealing Thunder tijdens crises binnen het openbaar bestuur? Uit de reconstructies van de casussen blijkt dat er tijdens de affaire-Peper en na de moord op Van Gogh in de communicatie weinig rekening is gehouden met de situatie voorafgaand aan de crises en met de periode na de crises.



De crises en de respons op de crises lijken op zichzelf te staan. De aandacht is vooral gericht op het oplossen van de crises en op de eerste periode daarna. De lange termijn is niet in beeld.

Tijdens de affaire-Peper en na de moord op Van Gogh is zo proactief mogelijk gecommuniceerd. Dat is gedaan vanuit de behoefte integer, eerlijk en open te zijn. Door ervaring weten de respondenten dat openheid loont en dat het goed is de regie in eigen hand te houden. Hoewel proactieve crisiscommunicatie door alle respondenten belangrijk wordt gevonden, is het niet altijd gelukt om proactief te communiceren. Respondenten geven aan dat dat komt door onderzoeksbelangen of doordat te weinig informatie over de crises bekend is.

De media hebben bij beide crises een belangrijke en invloedrijke rol gespeeld. De respondenten geven aan voortdurend feitelijke informatie over de crises te hebben gecommuniceerd naar de media. De media hebben al deze informatie geregistreerd, maar er door middel van selectie en framing eigen waardeoordelen aan verbonden. Het beeld dat burgers hebben van de crises ontstaat daardoor op basis van beelden uit de media. Uit literatuur blijkt dat deze beelden vooral invloedrijk zijn als de ontvangende partij geen of weinig andere informatie ter vergelijking beschikbaar heeft. Bij beide crises is dat het geval, doordat de media optreden als intermediair tussen openbaar bestuur en burgers. Burgers krijgen daardoor de meeste informatie (over crises) via de media. Hierdoor én door het feit dat de media door selectie en framing hun eigen waardeoordelen aan de informatie verbinden, mag de rol van de media tijdens (de onderzochte) crises niet onderschat worden. Door proactief te communiceren (bijvoorbeeld door Stealing Thunder) kan een organisatie in tijden van crises zelf beelden framen en richting geven aan de discussie over de crises. Als proactief communiceren niet lukt, krijgen de media speelruimte.

Van de respondenten maakte alleen Matthijssse daadwerkelijk gebruik van Stealing Thunder. Volgens de respondenten wordt de strategie binnen het openbaar bestuur al door voorlichters toegepast. Niet door henzelf, maar door anderen. De toepassing gebeurt niet

volgens een bepaalde strategie, maar meer op basis van gezond verstand en ervaring.

Voorlichters en woordvoerders weten allang dat je maar beter eerlijk kunt zijn en dat je als verantwoordelijke partij actief naar buiten moet treden als jezelf of je organisatie onder vuur ligt. Deze visie wordt echter niet door het hele openbaar bestuur gedeeld. Respondenten geven aan dat binnen het openbaar bestuur de neiging bestaat om dingen toe te dekken.

Uit de interviews blijkt dat een onderzoeksbelang een belemmering vormt voor het toepassen van Stealing Thunder. In een experiment is daarom onderzocht of Stealing Thunder effectief is als er sprake is van een onderzoeksbelang. Een eerste analyse leverde geen significante effecten op. De tweede analyse wel. Respondenten in de conditie Stealing Thunder - onderzoeksbelang vinden het Ministerie van Justitie openhartiger dan respondenten in andere condities.

Wat betekenen de resultaten nu voor de theorie? Door dit verkennend onderzoek is nu bekend dat het nut van Stealing Thunder wordt ingezien, in ieder geval door personen op invloedrijke (communicatie)posities tijdens crises. Er is echter nog niets bekend over de effectiviteit van Stealing Thunder binnen het openbaar bestuur. Wanneer is de strategie wel of niet effectief? Het is belangrijk om dat nogmaals te onderzoeken, maar dan in een andere opzet. In vervolgonderzoek moet in ieder geval de bestaande houding van respondenten ten opzichte van de onderzochte organisatie worden gemeten. Ook moet gekeken worden welke afhankelijke variabele gemeten moet worden. Is dat reputatie? Of toch een andere variabele, die meer past bij de context van het openbaar bestuur? Tot slot moet ook gekeken worden naar de soort casus die in het onderzoek gebruikt wordt. De voorkeur gaat uit naar een algemene casus, zonder kenmerken die alleen voor een specifiek ministerie of een specifieke crisis gelden.

En wat betekenen de resultaten voor de praktijk? De geïnterviewde woordvoerders en voorlichters hebben een proactieve visie op crisiscommunicatie. Deze visie wordt echter niet

door het hele openbaar bestuur gedeeld. Binnen het openbaar bestuur bestaat zelfs de neiging om dingen toe te dekken. Een openbaar bestuur dat Stealing Thunder wil toepassen, moet bereid zijn (negatieve) informatie naar buiten te brengen en om open te communiceren over het eigen handelen. Het is daarom belangrijk om naast woordvoerders en voorlichters ook de rest van het openbaar bestuur van het nut van proactieve crisiscommunicatie te overtuigen. Dat is niet alleen in het belang van het openbaar bestuur, maar ook in het belang van de burger. Want die heeft recht op informatie en communicatie (Commissie Toekomst Overheidscommunicatie, 2001). Óók over crises.

### Kanttekeningen

De uitkomsten van dit onderzoek bieden een eerste inzicht in de toepassing van Stealing Thunder binnen het openbaar bestuur. Toch zijn enkele kanttekeningen op zijn plaats. Allereerst zijn de resultaten van het casestudyonderzoek beperkt. Die hebben namelijk alleen betrekking op de casussen die zijn bestudeerd en niet op andere casussen (vgl. Alink, 2006).

Ten tweede kregen de respondenten tijdens het experiment te maken met een onnatuurlijke situatie: ze moesten een krantenbericht lezen en meteen hun oordeel geven over de organisatie. In een meer natuurlijke setting hadden ze dit niet meteen of misschien helemaal niet gedaan. De impact van de crisis en de effectiviteit van de communicatiestrategie zouden dan wellicht anders zijn.

Verder is een non-respons niet meegenomen in het experiment. Wellicht was het effect van Stealing Thunder duidelijker geweest als de non-respons wel was meegenomen in het experiment.

Tot slot zijn in dit onderzoek alleen politiek-bestuurlijke crises onderzocht. Klassieke crisistypen, zoals natuurrampen, zijn niet meegenomen in dit onderzoek. Of Stealing Thunder

ook bij zulk soort crises toepasbaar is, zou in een vervolgonderzoek onderzocht kunnen worden.

#### Referenties

- Ahluwalia, R., Burnkrant, R., & Unnava, H. (2000). Consumer response to negative publicity: The moderating role of commitment. *Journal of Marketing Research*, 37, 203-214.
- Alink, F. (2006). *Crisis als kans? Over de relatie tussen crises en hervormingen in het vreemdelingenbeleid van Nederland en Duitsland*. Amsterdam: Vossiuspers UvA.
- Arpan, L., & Pompper, D. (2003). Stormy weather: Testing “Stealing Thunder” as a crisis communication strategy to improve the communication flow between organizations and journalists. *Public Relations Review*, 29, 291-308.
- Arpan, L., & Roskos-Ewoldsen, D. (2005). Stealing Thunder: Analysis of the effect of proactive disclosure of crisis information. *Public Relations Review*, 31, 425-433.
- Benoit, W. L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review*, 23(2), 177 -186.
- Blokker, B., & Luyendijk, W. (2000, 16 maart). Woordvoerder Matthijsse machteloos. *NRC Handelsblad*, p2.
- Boin, A., & 't Hart, P. (2003). Public leadership in times of crisis: Mission impossible? *Public Administration Review*, 63(5), 544-553.
- Bouwmans, H. (2005). Overheidscommunicatie is altijd PR. *Binnenlands Bestuur*, 27(6), 22-25.
- Brief aan de Tweede Kamer*. (2004, 2 november).
- Bradford, J., & Garret, D. (1995). Corporate responses to unethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 14, 875-892.

- Cho, S., & Gower, K. (2006). Framing effects on the public's response to crisis: Human interest frame and crisis type influencing responsibility and blame. *Public Relations Review*, 32, 420-422.
- Commissie Toekomst Overheidscommunicatie (2001). *In dienst van de democratie*. Den Haag.
- Coombs, W. (2004). Impact of past crises on current crisis communication: Insights from situational crisis communication theory. *Journal of Business Communication*, 41, 265-289.
- Coombs, W., & Holladay, S. (1996). Communication and attributions in a crisis: An experimental study in crisis communication. *Journal of Public Relations Research*, 8(4), 279-295.
- Coombs, W., & Holladay, S. (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., & Holladay, S. (2002). Helping crisis managers protect reputational assets. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 165-186.
- Crowley, A., & Hoyer, W. (1994). An integrative framework for understanding two-sided persuasion. *Journal of Consumer Research*, 20, 561-574.
- Dean, D. (2004). Consumer reaction to negative publicity: Effects of corporate reputation, response, and responsibility for a crisis event. *Journal of Business Communication*, 41, 192-211.
- Dolnik, L., Case, T., & Williams, K. (2003). Stealing Thunder as a courtroom tactic revisited: Process and boundaries. *Law and Human Behavior*, 27(3), 267-287.
- Een jaar na de moord op Van Gogh*. (2005, 29 oktober). Verkregen op 3 mei, 2007, via <http://www.parool.nl/dossiers/theovangogh>.

- Eisend, M. (2007). Understanding two-sided persuasion: An empirical assessment of theoretical approaches. *Psychology & Marketing*, 24(7), 615-640.
- Fennis, B. M. (2007). *Organisatiecrisis en reputatiemanagement: de kracht van Stealing Thunder*. Enschede: Universiteit Twente.
- Fitzpatrick K., & Rubin, M. (1995). Public relations vs. legal strategies in organizational crisis decisions. *Public Relations Review*, 21(1), 21-33.
- Gutteling, J. (1999). *Crisiscommunicatie: een kwestie van vertrouwen*. Alphen aan den Rijn: Samson.
- Horsley, J., & Barker, R. (2002). Toward a synthesis model for crisis communication in the public sector: An initial investigation. *Journal of Business and Technical Communication*, 16, 406-440.
- Jong, W., & Helsloot, I. (2005). *Acceptatie voorbij. Risico- en crisiscommunicatie met een mondige samenleving*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Kaufmann, J., Kesner, I., & Hazen, T. (1994). The myth of full disclosure: A look at organizational communication during crisis. *Business Horizons*, July-August, 29-39.
- Kim, P., Dirks, K., Cooper, C., & Ferrin, D. (2004). Removing the shadow of suspicion: The effects of apology versus denial for repairing competence- versus integrity-based trust violations. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 104-118.
- Kim, P., Dirks, K., Cooper, C., & Ferrin, D. (2006). When more to blame than less: The implications of internal vs. external attributions for the repair of trust after a competence- vs. integrity-based trust violation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99, 49-65.
- Kranenberg, A., & Schoorl, J. (2004, 3 november). 'Als een barbaar begon hij op Van Gogh in te hakken'. Verkregen op 3 mei, 2007, via

[http://www.volkskrant.nl/binnenland/article139699.ece/Als\\_een\\_barbaar\\_begon\\_hij\\_op\\_Va\\_n\\_Gogh\\_in\\_te\\_hakken](http://www.volkskrant.nl/binnenland/article139699.ece/Als_een_barbaar_begon_hij_op_Va_n_Gogh_in_te_hakken).

Marra, F. J. (1998). Crisis communication plans: Poor predictors of excellent crisis public relations. *Public Relations Review*, 24(4), 461-474.

Matthijssse, R. (2000). *Scenariobeschrijving rapport COR*.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (z.d.). *Veelgestelde vragen over de Wet Openbaarheid van Bestuur (WOB)*. Verkregen op 22 augustus, 2007, via [http://www.minbzk.nl/onderwerpen/grondwet-en/openbaarheid/veelgestelde\\_vragen](http://www.minbzk.nl/onderwerpen/grondwet-en/openbaarheid/veelgestelde_vragen).

Peper, A. (2000). *Ontslagbrief*.

Peper start op om 'door te vechten'. (2000, 14 maart). *NRC Handelsblad*, p1.

*Persbericht politie en justitie*. (2004, 5 november). Verkregen op 6 juli, 2007, via <http://www.amsterdam.nl/?ActIftmIdt=4237>.

Ripley, A. (2005, 25 april). *How to get out alive*. Verkregen op 11 juli, 2007, via <http://www.time.com/time/magazine/printout/0,8816,1053663-1,00.html>.

Rosenthal, U., & Kouzmin, A. (1997). Crises and crisis management: Toward comprehensive government decision making. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2, 277-304.

Soetenhorst, B., & Zonneveld, M. (2001). *Afrekenen met Peper*. Amsterdam: Van Gennep.

Sturges, D. (1994). Communicating through crisis: A strategy for organizational survival. *Management Communication Quarterly*, 7, 297-316.

Ulmer, R., Sellnow, T., & Seeger, M. (2007). *Effective crisis communication. Moving from crisis to opportunity*. London: Sage Publications.

Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2000). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Utrecht: Lemma.

- Wan, H., & Pfau, M. (2004). The relative effectiveness of inoculation, bolstering, and combined approaches in crisis communication. *Journal of Public Relations Research*, *16*(3), 301-328.
- Williams, K. D., Bourgeois, M. J., & Croyle, R. T. (1993). The effects of Stealing Thunder in criminal and civil trials. *Law and Human Behavior*, *17*, 597-609.
- Williams, K., & Dolnik, L. (2001). Revealing the worst first: Stealing Thunder as a social influence strategy. In: Forgas, J., & Williams, K. (2001). *Social influence. Direct and indirect processes*. Philadelphia: Psychology Press.
- Yin, R. (2003). *Case study research. Design and methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.



## Bijlagen

Bijlage 1: Krantenbericht (Stealing Thunder – onderzoeksbelang)

### **Ministerie van Justitie maakt melding van ontsnapte tbs'er**

DE VOLKSKRANT, VOORPAGINA, 11 JULI 2007 (PAGINA 01)

*Van onze verslaggever*

**Amsterdam – Het Ministerie van Justitie is op zoek naar een tbs'er, die maandag tijdens een begeleid verlof ontsnapte. Dat maakte het Ministerie van Justitie gisteren zelf tijdens een persconferentie bekend.**

De man wist in een druk winkelcentrum in Amsterdam aan zijn begeleider te ontsnappen. Sindsdien is hij spoorloos. Vanwege het onderzoeksbelang kon het Ministerie van Justitie geen informatie geven over het misdrijf waarvoor de man tbs kreeg opgelegd. Ook kon het ministerie in het belang van het onderzoek niet zeggen of de man wel of niet gevaarlijk is. Wél kon een woordvoerder van het Ministerie van Justitie melden dat de man eerder voor een geweldsmisdrijf is opgepakt. Hij kreeg daarvoor een taakstraf van 40 uur opgelegd. “We vinden het belangrijk om in ieder geval iets bekend te maken, ook al worden we beperkt door het lopende onderzoek”, aldus de woordvoerder.

*Copyright: de Volkskrant*

Bijlage 2: Krantenbericht (Stealing Thunder – geen onderzoeksbelang)

**Ministerie van Justitie maakt melding van ontsnapte tbs'er**

DE VOLKSKRANT, VOORPAGINA, 11 JULI 2007 (PAGINA 01)

*Van onze verslaggever*

**Amsterdam – Het Ministerie van Justitie is op zoek naar een tbs'er, die maandag tijdens een begeleid verlof ontsnapte. Dat maakte het Ministerie van Justitie gisteren zelf tijdens een persconferentie bekend.**

De man wist in een druk winkelcentrum in Amsterdam aan zijn begeleider te ontsnappen. Sindsdien is hij spoorloos. De man kreeg in 2001 tbs opgelegd wegens geweldsmisdrijven en een zedendelict. Eerder kreeg hij een taakstraf van 40 uur opgelegd voor een klein geweldsmisdrijf. Het Ministerie van Justitie maakte deze informatie bekend, omdat ze denkt dat de informatie anders via andere kanalen naar buiten zou kunnen komen.

Dat het Ministerie van Justitie zo snel met het nieuws over de ontsnapping naar buiten komt, is opmerkelijk. Volgens een woordvoerder van het ministerie is hiertoe besloten omdat het publiek kan helpen bij de opsporing van de man. Het gaat om een 32-jarige negroïde man met een gespierd postuur en twee gouden tanden. “Door alle informatie bekend te maken, hopen we op hulp bij de opsporing van de man. Ook proberen we zo te voorkomen dat de informatie op een later tijdstip uitlekt”, aldus de woordvoerder. Mensen die de man gezien hebben, kunnen dit melden via het algemene politienummer 0800 8844.

*Copyright: de Volkskrant*

Bijlage 3: Krantenbericht (Thunder – onderzoeksbelang)

### **Tbs'er ontsnapt tijdens verlof**

DE VOLKSKRANT, VOORPAGINA, 11 JULI 2007 (PAGINA 01)

*Van onze verslaggever*

**Amsterdam – Het Ministerie van Justitie is op zoek naar een tbs'er, die maandag tijdens een begeleid verlof ontsnapte. Dat maakte de actiegroep 'TBS NEE!' gisteren op haar website bekend.**

De man wist in een druk winkelcentrum in Amsterdam aan zijn begeleider te ontsnappen. Sindsdien is hij spoorloos. Het Ministerie van Justitie bevestigde gisteren de ontsnapping. In een reactie op het bericht van de actiegroep liet het ministerie weten vanwege het onderzoeksbelang geen informatie te kunnen geven over het misdrijf waarvoor de man tbs kreeg opgelegd. Ook kon het ministerie in het belang van het onderzoek niet zeggen of de man wel of niet gevaarlijk is. Wél wilde het Ministerie van Justitie kwijt dat de man eerder voor een geweldsmisdrijf is opgepakt. Hij kreeg daarvoor een taakstraf van 40 uur opgelegd.

*Copyright: de Volkskrant*

Bijlage 4: Krantenbericht (Thunder – geen onderzoeksbelang)

### **Tbs'er ontsnapt tijdens verlof**

DE VOLKSKRANT, VOORPAGINA, 11 JULI 2007 (PAGINA 01)

*Van onze verslaggever*

**Amsterdam – Het Ministerie van Justitie is op zoek naar een tbs'er, die maandag tijdens een begeleid verlof ontsnapte. Dat maakte de actiegroep 'TBS NEE!' gisteren op haar website bekend.**

De man wist in een druk winkelcentrum in Amsterdam aan zijn begeleider te ontsnappen. Sindsdien is hij spoorloos. Het Ministerie van Justitie bevestigde gisteren de ontsnapping. In een reactie op het bericht van de actiegroep liet het ministerie weten dat de man in 2001 tbs kreeg opgelegd wegens geweldsmisdrijven en een zedendelict. Eerder kreeg hij een taakstraf van 40 uur opgelegd voor een klein geweldsmisdrijf.

Het publiek kan mogelijk helpen bij de opsporing van de ontsnapte tbs'er. Het gaat om een 32-jarige negroïde man met een gespierd postuur en twee gouden tanden. Mensen die de man gezien hebben, kunnen dit melden via het algemene politienummer 0800 8844.

*Copyright: de Volkskrant*

## Bijlage 5: Vragenboekje

Beste deelnemer,

U doet mee aan een onderzoek, waarbij u gevraagd wordt uw mening te geven over een artikel over de ontsnapping van een tbs'er. Het artikel is gepubliceerd op [www.volkskrant.nl](http://www.volkskrant.nl).

Doel van het onderzoek is inzicht te krijgen in de manier waarop mensen tegen berichtgeving over organisaties aankijken en hoe mensen de berichtgeving beoordelen. Het is daarom belangrijk dat u het artikel aandachtig doorleest.

Op de volgende bladzijde treft u het artikel aan, gevolgd door een lijst met stellingen. Op de lijst kunt u aangeven hoe u het bericht en de organisatie beoordeelt. Het totale onderzoek duurt 5 tot 10 minuten.

Ik dank u alvast hartelijk voor uw medewerking.

Floor Keijsers

**Voordat u verder gaat:**

Wat is uw leeftijd?

..... jaar

Wat is uw geslacht?

man / vrouw

**Waar aan dacht u tijdens het lezen van het krantenartikel? Dat kunnen gedachten zijn die te maken hadden met het artikel, maar ook gedachten die daar niets mee te maken hadden. Alles is goed. Hieronder kunt u opschrijven waaraan u dacht.**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Reageer zo zorgvuldig mogelijk op de volgende stellingen. U doet dat door aan te geven of u het met de stelling eens of oneens bent. Er zijn geen goede of foute reacties mogelijk. Het gaat erom hoe u tegen het Ministerie van Justitie aankijkt na het lezen van het artikel.**

**Voor mijn onderzoek is het belangrijk dat u op alle stellingen reageert, ook al lijken sommige stellingen erg op elkaar. Als u het moeilijk vindt om op een stelling te reageren (bijvoorbeeld omdat u niet bekend bent met het Ministerie van Justitie), probeer dan te bedenken welk gevoel de organisatie bij u oproept na het lezen van het artikel.**

**Blader bij het reageren op de stellingen gerust terug naar het artikel.**









