City Research Online

City St George's, University of London

Citation: van Laer, T. & de Ruyter, K. (2012). In de schoenen van de klant: over de maakbaarheid van verantwoordelijke medewerkers. In: Bronner, A. E., Dekker, P., de Leeuw, E., Paas, L. J., de Ruyter, K., Smidts, A. & Wieringa, J. E. (Eds.), Ontwikkelingen in het marktonderzoek: 37e Jaarboek MarktOnderzoekAssociatie. (pp. 9-26). SpaarenHout Haarlem. ISBN 97890 8683-0398

This is the submitted version of the paper.

This version of the publication may differ from the final published version. To cite this item please consult the publisher's version.

Permanent repository link: https://openaccess.city.ac.uk/id/eprint/16980/

Copyright and Reuse: Copyright and Moral Rights remain with the author(s) and/or copyright holders. Copies of full items can be used for personal research or study, educational, or not-for-profit purposes without prior permission or charge, unless otherwise indicated, provided that the authors, title and full bibliographic details are credited, a hyperlink and/or URL is given for the original metadata page and the content is not changed in any way. For full details of reuse please refer to City Research Online policy.

City Research Online: http://openaccess.city.ac.uk/ publications@citystgeorges.ac.uk

In de schoenen van de klanten: over de maakbaarheid van verantwoordelijke medewerkers door Behandeling met VooroordeelModificatie

Tom van Laer, ESCP Europe *

Ko de Ruyter, Universiteit Maastricht

* Contactpersoon**:**

ESCP Europe

Marketing Department

79, Avenue de la République

75011 Paris

France

T +31 43 38 83680

tvanlaer@escpeurope.eu

Samenvatting

Het aantal (we)blogberichten over het gebrek aan vertrouwen in bedrijven is sinds het begin van de economische crisis in 2007 dramatisch toegenomen. Als antwoord hierop zijn bedrijven aan het experimenteren met rechtstreeks contact tussen hun medewerkers en bloggende klanten. Hierbij is het belangrijk dat werknemers zich voorstellen dat ze in de schoenen van de klant staan voordat ze reageren. Narratieve transportatie, d.w.z. de mate waarin medewerkers zich inleven in het verhaal (de ervaring) van een klant, heeft invloed op de mate waarin ze zich verantwoordelijk voelen voor de klacht van een klant. In een uitgebreid veldonderzoek hebben de auteurs door Behandeling met VooroordeelModificatie (BVM) bij filiaalmanagers van een financiële *Fortune* 100 multinational een op het eigenbelang of op andermans belang gericht perspectief gecreëerd. Het blijkt dat elk perspectief een eigen effect heeft op de verantwoordelijkheid die een medewerker neemt voor het belang van de klant en op de bereidheid om te reageren. Deelnemers die het eigenbelang voorop stellen, erkennen geen verantwoordelijkheid en hebben niet de wil om te reageren. De deelnemers met een empathisch perspectief nemen wel verantwoordelijkheid voor de situatie waarin de klant zich bevindt en zijn bereid om te helpen. Dit effect loopt via transportatie. Tenslotte tonen we aan dat het effect wordt versterkt in het geval dat de financiële kwetsbaarheid van de klant als hoog wordt ingeschat.

Trefwoorden: Behandeling met VooroordeelModificatie, empathie, sociale media, transportatie, verantwoordelijkheidsgevoel

Abstract

The number of weblog (blog) posts that expose company trust violations has increased dramatically. In response, some companies allow employees to engage in direct dialogue with bloggers, which requires employees to take the customer's perspective before responding. Narrative transportation, or the extent to which employees mentally enter the world evoked by a customer's story, affects their inclination to assume ownership of a trust violation. Through Attention Bias Modification Treatment (ABMT) branch managers of a global *Fortune* 100 banking group receive a self-sufficient or empathic perspective. The results indicate that transportation mediates the effect of perspective taking on acknowledgment of responsibility and willingness to respond. Participants with a self-sufficient perspective neither acknowledge responsibility nor want to respond. However, participants treated with an empathic perspective take responsibility for the customer's case and respond to the trust violation. The effect strengthens when the employee perceives the customer's financial vulnerability as high.

Keywords: Attention Bias Modification Treatment, empathy, sense of responsibility, social media, transportation

Curriculum Vitae van Tom van Laer (tvanlaer@escpeurope.eu)

Tom van Laer is assistent- professor aan de Parijse vestiging van ESCP Europe. Tom geeft onderwijs in en doet onderzoek naar verantwoordelijk gedrag van medewerkers in het kader van sociale media. Zijn werk is onder andere verschenen in het International Journal of Research in Marketing. Hij is gepromoveerd aan de School of Business and Economics van de Universiteit Maastricht. Als promovendus won Tom de *media exposure award* van deze school.

Curriculum Vitae van Ko de Ruyter (k.deruyter@maastrichtuniversity.nl)

Ko is professor in Internationaal Service Research aan de Universiteit Maastricht. Hij heeft zes boeken geschreven en talloze artikelen gepubliceerd in gerenommeerde wetenschappelijke tijdschriften. Bovendien zit hij in de redactie van diverse internationale tijdschriften. Zijn onderzoeksinteresses gaan uit naar internationaal servicemanagement, e-commerce en klanttevredenheid.

1. Inleiding

Nu sociale media zich in die mate verspreiden dat markten zelfs worden gedefinieerd als "gesprekken" (Searls & Weinberger, 2009), verandert de invloed van de publieke opinie. Waar eens de stem van de klant voor dovemansoren bestemd was, kunnen mensen vandaag de dag hun teleurstellende consumptie-ervaring gemakkelijk met een ontvankelijk en massaal publiek delen door te communiceren via (we)blogs (Hennig-Thurau, et al., 2010). In de wereld van de financiële dienstverlening bijvoorbeeld verweten miljoenen verbolgen bloggers Citigroup dat ze onderzoeksrapporten had vervalst om investeringsbeslissingen van consumenten te manipuleren. Onethisch gedrag van medewerkers holt het vertrouwen van consumenten uit en beïnvloedt de manier waarop zij informatie verwerken en delen (Gartner Research, 2007; *The Economist*, 2006; Woodside, Sood, & Miller, 2008). Tegelijkertijd bereiken verhalen over oneerlijke praktijken bedrijven vaak niet (Deighton & Kornfeld, 2009). Hoe moet je dan reageren? In het kader van sociale media lijken verklaringen van officiële woordvoerders "goedkope praatjes" (Farrell & Rabin, 1996), terwijl de consument misschien meer waarde hecht aan een reactie van werknemers in de lagere rangen (Gaines-Ross, 2010). Daarom is er nu een toenemend aantal organisaties – Best Buy, British Telecom, Dell, Hewlett-Packard, Microsoft, SAP, TNT, Zappos en zelfs het Amerikaanse leger – dat werknemers aanmoedigt om persoonlijk te reageren op sociale mediaberichten. Daarbij moeten zij ervoor zorgen dat medewerkers adequaat reageren door in de schoenen van de klant te gaan staan alvorens te antwoorden op klachten in blogs. Zo identificeerde een recente marketingenquête (SAS, 2009) een vraag naar triggers die werknemers naar een

mentaliteit kunnen brengen waarin zij zich volledig kunnen inleven in de gebeurtenissen die klachten van klanten in blogs oproepen, zodat ze een antwoord geven dat een grotere kans heeft het vertrouwen van de klant te herstellen.

Recente ontwikkelingen in het narratieve transportatieonderzoek kunnen deze vraag beantwoorden. Transportatie verwijst naar een "samensmelting van aandacht, verbeelding en gevoelens, gericht op gebeurtenissen in een verhaal" (Green, 2004, p. 248, eigen vertaling). In omvang toenemend empirisch bewijsmateriaal wijst erop dat verdiept zijn in het verhaal van iemand anders de acceptatie van relevante overtuigingen en intenties vergemakkelijkt (Escalas & Stern, 2003; Polichak & Gerrig, 2002). Tot nu toe zijn de onderzoeken naar de persuasieve invloed van transportatie echter voornamelijk gericht op entertainment en reclame (bijv. Escalas, 2007; Green & Brock, 2002; Slater, 2002b). Aanvullend stellen wij dat het lezen van negatieve klantenblogs ertoe kan leiden dat werknemers naar het perspectief van de klant worden getransporteerd, waardoor ze de verplichting voelen om iets aan het probleem te doen.

Wanneer werknemers geconfronteerd worden met schendingen van vertrouwen hebben ze instinctief de neiging om deze eerder aan externe factoren toe te schrijven dan aan zichzelf (Folkes, 1988; Folkes & Kotsos, 1986). Daarnaast is de invloed van transportatie onderworpen aan aanzienlijke verschillen tussen lezers, bijvoorbeeld waar het gaat om hun vermogen om empathie voor anderen te voelen (Dal Cin, Zanna, & Fong, 2004). Bovendien is transportatie afhankelijk van de relatie tussen voorkennis over de persoonlijke omstandigheden van de klager en de ernst van de beschreven gebeurtenissen (Green, 2004). Daarom nemen we dergelijke variaties in aanmerking bij het bepalen van de wijze waarop bedrijven narratieve transportatie kunnen gebruiken als

middel voor de verwezenlijking van een organisatiebreed gevoel van verantwoordelijkheid om actie te ondernemen als antwoord op blogs van klanten.

Liever dan uitsluitend te vertrouwen op de algemene bereidheid van werknemers om iets vanuit het perspectief van de klant te benaderen en de taak op zich te nemen om het vertrouwen te herstellen, kan het efficiënter zijn om een bevooroordeelde denkrichting te introduceren die transportatie, de erkenning van verantwoordelijkheid en de intentie om te reageren teweegbrengt. Hakamata en collega's (2010) laten zien dat vooroordelen kunnen worden veranderd. Een dergelijke modificatie bevordert weliswaar het verkrijgen van gewenste resultaten, maar het in de "mentale schoenen" van iemand anders gaan staan is een geavanceerd proces dat empathie vereist. Om een diepgaand inzicht in dit proces te ontwikkelen, verkennen we de mogelijkheden om empathie te activeren als drijfveer voor narratieve transportatie in relatie tot schending van vertrouwen. Voor deze verkenning formuleren we twee belangrijke doelstellingen.

In de eerste plaats stellen we dat het innemen van een perspectief transportatie kan activeren, maar we moeten ook aandacht besteden aan zowel de cognitieve als de affectieve elementen. Het innemen van een perspectief is ogenschijnlijk een cognitieve denkrichting die gedrag met betrekking tot anderen aandrijft (cf., Smeesters, Wheeler, & Kay, 2009), maar het kan ook op affectie gebaseerd zijn (Lamm, Batson, & Decety, 2007). Negatieve blogberichten van klanten bieden immers beladen ervaringsgerichte verhalen waarin de klant de hoofdpersoon is (Delgadillo & Escalas, 2004; Kozinets, de Valck, Wojnicki, & Wilner, 2010). Het lezen van een verhaal vanuit het standpunt van de klager vergroot de kans dat lezers het wereldbeeld van dit personage delen. Wij stellen echter dat het perspectief van een ander innemen op zichzelf onvoldoende is om door

middel van transportatie een gevoel van verantwoordelijkheid en de bereidheid om te reageren te veroorzaken; de werknemer moet ook rekening houden met de gemoedstoestand van de ander (Gerrig, 1993; Green & Brock, 2002). Het wijzigen van het perspectief moet betrekking hebben op zowel de affectieve als de cognitieve elementen van geschonden vertrouwen. Daarom introduceren we Behandeling met VooroordeelModificatie (BVM) ter bevordering van de effectiviteit waarmee transportatie het verantwoordelijkheidsgevoel van medewerkers stimuleert. Zo gaan we empirisch na of BVM gericht op empathie, die voorafgaat aan het formuleren van een concrete reactie op een blogbericht, tot een groter gevoel van verantwoordelijkheid en een grotere bereidheid om te reageren leidt.

Ten tweede onderzoeken we een belangrijke randvoorwaarde van BVM gericht op empathie. Volgens Dunlop, Wakefield, en Kashima (2008) wordt een perspectief vooral ingenomen als mensen een bepaalde relatie tussen de verteller en het verhaal herkennen of ervaren. Relevante voorkennis over de persoonlijke omstandigheden van de verteller maakt het gemakkelijker om deze verbinding te leggen. In het geval van negatieve blogberichten kan de kwetsbaarheid van de klant dergelijke relevante informatie verstrekken. Empathie zou teweeggebracht moeten worden op het moment dat de werknemer de kwetsbaarheid van de klant in verband brengt met de schending van vertrouwen, zodat het effect van BVM versterkt zou kunnen worden door de kwetsbaarheid van de klant. In een veldexperiment met medewerkers van een grote financiële instelling beoordeelden we of deze redenering bevestigd wordt waar het gaat om de invloed van financiële kwetsbaarheid op transportatie.

2. Theoretisch kader

2.1. Verantwoordelijkheidsgevoel en de bereidheid om te reageren

Wij ontwikkelen onze conceptuele achtergrond voor het herstellen van een relatie door eerst de noodzaak van verantwoordelijkheidsgevoel en de bereidheid om te reageren uit te werken. Geschonden vertrouwen is een opkomend thema dat verwijst naar de situatie die ontstaat wanneer de ene partij ziet dat de andere partij in de relatie niet langer vasthoudt aan aanvaardbare of noodzakelijke beginselen en normen (Ferrin, Kim, Cooper, & Dirks, 2007; Kim, Ferrin, Cooper, & Dirks, 2004; Mayer & Davis, 1999). Om het vertrouwen van klanten te herstellen, moeten medewerkers erkennen waar de verantwoordelijkheid voor het verminderde vertrouwen ligt en bereid zijn om te reageren (Itoi, Ohbuchi, & Fukuno, 1996; Lewicki & Bunker, 1996).

Ten eerste is het erkennen van de verantwoordelijkheid voor het geschonden vertrouwen een sleutel van strategisch belang. Lewicki en Bunker (1996, p. 132, eigen vertaling) beweren dat “het nemen van verantwoordelijkheid een belangrijke stap is in het herstel van vertrouwen.” Het draagt ook bij aan de frequentie van excuses (Bottom, Gibson, Daniels, & Murnighan, 2002; Lewicki & Bunker, 1996; Ohbuchi, Kameda, & Agarie, 1989). Zelfs als werknemers van mening zijn dat zij de gebeurtenissen niet hebben veroorzaakt, kunnen zij invloed uitoefenen op klantrelaties door het erkennen van de verantwoordelijkheid voor de gevolgen van de gebeurtenissen. Zo zorgde een medewerker van de klantenservice van Best Buy voor een vervangende iPhone voor een teleurgestelde klant die blogde over een kapotte iPhone, ofschoon de verzekering van de klant deze vervanging niet vergoedde (Bernoff & Schadler, 2010). Het ontkennen van

alle verantwoordelijkheid houdt echter in dat de werknemer in de ogen van de klant van mening is dat de gebeurtenissen geen of onbelangrijke gevolgen hebben voor het vertrouwen van de klant (Kim, et al., 2004). Maar als in een online context het vertrouwen geschonden is in de ogen van de klant dan is het ook echt geschonden (Brown & Morgan, 2006). Onenigheid versterkt de negatieve mening van de klanten alleen maar (Das & Chen, 2007) en ontkenning draagt bij aan een verdere verslechtering van het vertrouwen in plaats van aan herstel (van Laer & de Ruyter, 2010, 2011).

Ten tweede benadrukken studies naar vertrouwensherstel het belang van de bereidheid om te reageren (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002; Maslyn & Uhl-Bien, 2001; Payne & Webber, 2006; Vandenberghe, et al., 2007). Werknemers moeten bereid zijn om tijd en energie in de relatie te steken (Maslyn & Uhl-Bien, 2001) en ze moeten zien dat de voordelen op lange termijn de investering van hun engagement "waard" zijn, zodanig dat hun betrokkenheid en enthousiasme kan leiden tot meer klanttevredenheid (Harter, et al., 2002). Als werknemers het fundamentele en kritieke belang van een sterke relatie met de klant erkennen, zullen zij – *ceteris paribus* – bereid zijn om hard te werken om het gevoel van geschonden vertrouwen te herstellen (Payne & Webber, 2006). Zelfs in medewerker-klantontmoetingen waarin medewerkers niet verwachten de relatie voort te zetten, zouden bereidwillige werknemers gemotiveerd zijn om geschonden vertrouwen te herstellen (Vandenberghe, et al., 2007). Bovendien kunnen bedrijven over het algemeen niet van online relaties weglopen; als hun relaties met bloggers verzuren, moeten bedrijven de hoge kosten van vertrekkende klanten doorstaan (van Laer & de Ruyter, 2010, 2011).

Samengevat zijn zowel erkenning van verantwoordelijkheid als bereidheid te reageren belangrijk in het kader van sociale media. In het specifieke geval van

blogberichten kunnen de inspanningen van medewerkers zichtbaar zijn voor een zeer groot publiek (Brealy, 2010). Het bijbrengen van verantwoordelijkheidszin bij werknemers en het verbeteren van hun bereidheid om te reageren is dus relevant.

2.2. Transportatie

Blogberichten kunnen medewerkers ertoe brengen nauw te worden betrokken bij het verhaal van de klant; daarom streven we naar een diepgaande kennis van transportatie, de functie die tot deze betrokkenheid kan leiden. Slater (2002a, p. 171, eigen vertaling) merkt op dat lezers van of kijkers naar een verhaal "typisch veel meer in de boodschap verdiept lijken dan lezers van of kijkers naar nieuwsberichten, speeches, advertenties of hoofdstukken uit wetenschappelijke boeken." Wanneer een lezer zich verdiept in een verhaal, laat hij of zij de directe omgeving tijdelijk achter. Deze conceptualisering onderscheidt transportatie van soortgelijke fenomenen die betrekking hebben op (1) gevoelens van aanwezigheid in een mediaomgeving, maar die niet gerelateerd zijn aan verhalen (bijv. telepresence, Steuer, 1992) dan wel betrekking hebben op (2) de algemene bereidheid te worden ondergedompeld in gebeurtenissen uit het leven zonder dat dat persuasieve effecten heeft (bijv. optimale ervaring of "flow", Csikszentmihalyi, 1992; absorptie, Tellegen & Atkinson, 1974). Transportatie is van invloed op de verwerking van diverse verhalen, variërend van commerciële advertenties (Escalas, 2004; Wang & Calder, 2009) tot sociale mediaberichten (van Laer & de Ruyter, 2010, 2011); deze invloed heeft gevolgen voor overtuigingen en intenties van lezers. Zoals Slater en Rouner (2002, p. 180, eigen vertaling) vaststellen: transportatie voorkomt dat lezers tegenargumenten genereren "zelfs als de tekst tussen de regels door in strijd is met

eerdere attitudes, overtuigingen of waarden," waarbij de kans groot is dat de betreffende lezers overtuigingen en bedoelingen aanvaarden die door het verhaal in kwestie worden geïmpliceerd.

2.3. Het innemen van perspectieven

Tijdens het lezen van klantenblogs kunnen mensen twee verschillende perspectieven innemen, te weten (1) een op het eigenbelang en (2) een op andermans belang gericht perspectief. Een op het eigenbelang gericht perspectief is een perspectief dat gebaseerd is op individualisme en zelfredzaamheid, en dat over het algemeen leidt tot bindingsangst en een gebrek aan verantwoordelijkheidsgevoel (Frank, Gilovich, & Regan, 1993; Small, Loewenstein, & Slovic, 2007; Tang, et al., 2008; Zhou, Vohs, & Baumeister, 2009). Mensen die het eigenbelang voorop stellen, geven er de voorkeur aan dat anderen niet van hen afhankelijk zijn en gedragen zich dienovereenkomstig. Als mensen het eigenbelang voorop stellen, hechten ze ook minder belang aan de gemeenschap (Tang, et al., 2008), verblijven ze gescheiden van anderen (Zhou, et al., 2009), voeren ze sociale handelingen ongevoelig uit (Small, et al., 2007) en ondernemen ze egoïstische stappen wanneer ze worden geconfronteerd met sociale dilemma's (Frank, et al., 1993).

Het innemen van het perspectief van een ander, zoals een klant, is echter een drijfveer voor overtuigingen en intenties met betrekking tot anderen. In deze gedachtegang hanteren mensen gemeenschappelijke normen en bekijken ze de wereld door de cognitieve lens van anderen (Aggarwal, 2004; Aggarwal & Law, 2005; Aggarwal & Zhang, 2006). Smeesters, Wheeler, en Kay (2009) tonen aan dat een dergelijk

perspectief gedrag kan aansporen dat relaties met anderen ten goede komt. Cognitief het perspectief van medewerkers verschuiven, zodat ze de situatie door de ogen van de klant bekijken, kan hen helpen verantwoordelijkheid te erkennen voor de ervaringen die klanten met elkaar delen en om effectief te reageren op de schending van vertrouwen.

Bloggers zijn vaak amateuristische auteurs die persoonlijk betrokken zijn (Kozinets, et al., 2010). Dan is het onwaarschijnlijk dat een zuiver cognitief perspectief het affectieve karakter van de ervaring van een bloggende klant kan bevatten. Zillmann en Bryant (1994) identificeren empathie als een belangrijke positieve affectieve gesteldheid. Recent onderzoek (bijv. Nabi & Krcmar, 2004; Raney, 2004; Zillmann & Bryant, 1994) sluit daarop aan met de suggestie dat mensen die persoonlijke verhalen lezen en empathie als een belangrijke prikkel gebruiken, altruïstisch en onzelfzuchtig gedrag vertonen. Bovendien tonen Mikulincer en collega's (2001) aan dat mensen met een empathische reactie emotioneel partij kiezen voor anderen. Omdat empathie een cognitief besef van gemeenschappelijkheid en een affectieve saamhorigheid met de andere partij bevordert, verhoogt het waarschijnlijk de kans dat het perspectief van een ander gekozen wordt als reactie op persoonlijke verhalen. De impact van empathie vereist een uitbreiding van transportatietheorieën. Een empathisch perspectief heeft betrekking op de klant als een sociaal wezen en impliceert een grote bezorgdheid over gedachten en emoties van de klant. Empathische werknemers zijn per definitie sociaal gevoelig en willen werken aan het herstel van het vertrouwen van de klant.

Wij nemen aan dat een empathisch perspectief transportatie en de effecten daarvan meer stimuleert dan een op het eigenbelang gericht perspectief. Voor het bepalen van de aard van dit onderscheid verrichten we conceptueel en empirisch onderzoek naar

de robuustheid van empathie. Uitgangspunt daarbij is dat empathie voornamelijk ontstaat wanneer mensen een bijzondere relatie tussen de verteller en het verhaal herkennen of zien (Dunlop, et al., 2008). In het geval van geschonden vertrouwen wordt empathie veroorzaakt door de herkenning van de kwetsbaarheid van de klant. Dienovereenkomstig voorspellen we dat empathie meestal wordt geactiveerd wanneer de werknemer (h)erkent dat de klant financieel kwetsbaar is door het geschonden vertrouwen. Hier verwijst kwetsbaarheid naar het geloof van de werknemer dat de klant lijdt onder het geschonden vertrouwen en dat de financiële gevolgen daarvan ernstig zijn voor de klant (Mayer & Davis, 1999). Informatie over grote kwetsbaarheid zou sterkere empathische reacties moeten oproepen. Volgens De Wit, Das, en Vet (2008) kan de aanwezigheid van deze informatie tijdens de ervaring van affectie, onafhankelijk van de cognitieve beoordeling, transportatie beïnvloeden. Geringe kwetsbaarheid vertoont echter een omgekeerde relatie met empathie (Greenwood, 2007). Wij richten ons op de herkenning van de kwetsbaarheid van klant en de manier waarop deze herkenning het effect van een empathisch perspectief modereert.

2.4. Hypotheses

Vóór de opkomst van sociale media waren gratis nummers en callcenters de primaire ontvangers van klachten van klanten over geschonden vertrouwen. Uitingen van ontevredenheid via dergelijke media hebben betrekking op tweezijdige interacties, terwijl blogberichten juist meestal op grote schaal in het openbaar worden geuit. Omdat blogberichten ook verhalen zijn waarin personages samenhangende gebeurtenissen meemaken, zijn klanten de hoofdrolspelers van hun eigen verhalen (Adaval & Wyer Jr.,

1998); empathie voor deze personages kan transportatie stimuleren (Green & Brock, 2000, 2002). Waarschijnlijk ervaren lezers tegelijkertijd een remming van negatieve cognitieve reacties, zodat zij niet geneigd zijn om overtuigingen en intenties op basis van het verhaal tegen te spreken. Nadat ze zijn getransporteerd vertonen mensen over het algemeen positieve reacties (Polichak & Gerrig, 2002) en brengen ze vaak hun mening in overeenstemming met die van de hoofdrolspeler (Slater, 2002b). We breiden deze ideeën uit en bepalen of transportatie ook ten grondslag ligt aan een gevoel van verantwoordelijkheid en de intentie om te reageren op klachtenblogs. Mensen die een blogbericht vanuit het perspectief van de gedachten en emoties van de personages lezen, zouden meer moeten worden getransporteerd naar de consumptie-ervaring dan mensen die hun eigenbelang voorop stellen. De grotere transportatie versterkt dan de bereidheid om verantwoordelijkheid te nemen en om te reageren.

We stellen voorts dat een empathisch perspectief via transportatie de drijfveer is achter bovenstaande effecten. Empathie is hier niet een stabiele eigenschap of gevolg van service, maar eerder een mentaliteit van voorbijgaande aard. Mentale triggers die tijdelijk iemands perspectief veranderen, kunnen (met constante blogberichten, *ceteris paribus*) de erkenning van verantwoordelijkheid van werknemers beïnvloeden. Omdat beschrijvingen van geschonden vertrouwen in blogs meestal van persoonlijke aard zijn, kan een geactiveerd empathisch perspectief ertoe leiden dat werknemers zich relatief meer verantwoordelijk voelen. Een empathisch perspectief zou ook moeten inhouden dat de werknemers tijdelijk de gedachten en emoties van klanten delen en getransporteerd worden naar het verhaal. Dit zou wenselijke effecten op hun bereidheid om te reageren kunnen hebben. Werknemers die het eigenbelang voorop stellen, zouden echter minder

getransporteerd worden naar het blogbericht in vergelijking met werknemers met empathische perspectieven; ze zouden zich ook minder snel verantwoordelijk voelen om te reageren. Onze hypotheses zijn:

H_1 Een empathisch perspectief leidt tot een grotere (a) erkenning van verantwoordelijkheid en (b) bereidheid om te reageren dan een op het eigenbelang gericht perspectief.

H_2 Transportatie medieert het effect van een empathisch perspectief op (a) erkenning van verantwoordelijkheid en (b) bereidheid om te reageren.

Het kennen van de financiële kwetsbaarheid van de klant kan misschien ook van verschillende invloed zijn op de kans dat de werknemer getransporteerd raakt. In navolging van Dunlop, Wakefield, en Kashima (2008) voorspellen we dat empathie voornamelijk wordt veroorzaakt doordat werknemers, bijvoorbeeld vanwege het risicoprofiel van de klant, de financiële kwetsbaarheid van de klant herkennen. Ongetwijfeld zal hogere kwetsbaarheid van de klant tot meer transportatie bij de medewerkers leiden, waar zij de beschuldigingen in de blogberichten begrijpen. Deze werknemers kunnen dankzij deze herkenning van de kwetsbaarheid zich meer in de personages (dat wil zeggen, bloggende klanten) inleven en dieper worden getransporteerd naar het blogbericht. Werknemers die geconfronteerd worden met een klant die relatief minder kwetsbaar is op financieel gebied, kunnen echter een grotere afstand tot de beschuldiging van de klant voelen vanwege de grotere inspanning die ze moeten leveren om een empathisch perspectief te creëren. Voorkennis over de financiële kwetsbaarheid

van de klant zou dus een wisselwerking moeten tonen met de invloed van een empathisch perspectief op transportatie en we veronderstellen dan ook

H_3 Als de financiële kwetsbaarheid van een klant toeneemt, neemt de ontvankelijkheid van de medewerker voor empathie toe, wat vervolgens leidt tot een toenemend effect van een empathisch perspectief op transportatie.

We testen deze drie hypothesen met een uitgebreide veldstudie.

3. Studie

3.1. Methode

Recente klinische studies laten zien dat het mogelijk is om effectief bepaalde manieren van denken te wijzigen, terwijl we ons van sommige misschien niet eens bewust zijn (Hakamata, et al., 2010; Wiers, Eberl, Rinck, Becker, & Lindenmeyer, 2011). De methode om manieren van denken te wijzigen heet Behandeling met VooroordeelModificatie (BVM) en is gebruikt om verslavingen en persoonlijkheidsstoornissen te behandelen. BVM houdt in dat door middel van korte perioden van herhaalde toepassing van vaak door een computerprogramma gegenereerde, eenvoudige taken, een automatische, onbewuste selectie van wenselijke opvattingen en gedrag wordt gestimuleerd. Dan is er niet langer behoefte aan een therapeut. Het is een

subtiele manier om de aandacht van mensen te verleggen. En het resultaat is stabiel in de tijd. We stellen dat wat werkt voor alcoholisten en persoonlijkheidsstoornissen ook voor financiële adviseurs kan werken. In plaats van financiële adviseurs bewust te maken van de schadelijke gevolgen van hun houding voor de omgang met klanten, kan hun perspectief worden verlegd naar de behoeften van de klant.

In een uitgebreid veldonderzoek met 350 medewerkers van een *Fortune* 100 bank testten we de effectiviteit van BVM bij het ombuigen van de focus naar de klant. Eerst werden deze werknemers gevraagd om, in afwachting van de aanvang van een trainingsmodule, een reeks woordzoekers op te lossen. Onder elke puzzel boden we een lijst van 12 woorden ingebed in een matrix. Telkens bevatten deze lijsten een set van neutrale woorden (bijv. bodem, boek, bouw, groen, metaal, springen, etc.). In de ene BVM-conditie losten werknemers puzzels op met woorden die Mikulincer en collega's (2001) gebruikten om empathie te activeren (bijv. compassie, ontroerd, sympathie, teder, teergevoelig, warm, etc.). In de andere conditie werd een gezichtspunt van eigenbelang geactiveerd. De betreffende woorden kwamen van Vohs, Mead en Goode (2006), bijvoorbeeld, cheque, inkomsten, kapitaal, rijk, salarisverhoging, winst, etc.

Vervolgens werden de deelnemers geconfronteerd met een klacht van een klant die in ernstige financiële problemen was gekomen na het investeren in een aanbevolen fonds.

Om de financiële kwetsbaarheid van de klant te manipuleren, hebben we de MiFID toegepast ("Markets in Financial Instruments Directive," 2009); deze richtlijn van de Europese Commissie schrijft onder andere voor dat wanneer een werknemer van een financiële instelling advies geeft, hij of zij rekening moet houden met het klantenprofiel,

met inbegrip van de financiële situatie, investeringsdoelstellingen en investeringskennis en -ervaring. De MiFID verplicht financiële instellingen ook om alle klanten te classificeren naar hun financiële kwetsbaarheid. Daarom gebruikten we drie klantprofielen om ze te beschrijven.[1]

We vertrouwden op een standaardmeetinstrument voor erkenning van verantwoordelijkheid (Fenigstein & Levine, 1984; Pham, Goukens, Lehmann, & Stuart, 2010). Met dit instrument beoordelen de deelnemers de mate waarin zij zich verantwoordelijk voelden voor de gevolgen van de verkoop van een beleggingsfonds aan de klant. We onderzochten deze erkenning van verantwoordelijkheid door de deelnemers te vragen om 100 punten over de klant en zichzelf te verdelen.

Het meetinstrument voor bereidheid om te reageren bestond uit drie Likerttype stellingen betreffende de wens van de deelnemers om de relatie met de klant voort te zetten, respectievelijk hun bereidheid om de relatie voor een langere tijd te onderhouden. De schaal is ontleend aan De Wulf, Odekerken-Schröder, en Iacobucci (2001).

Omdat het een van onze primaire doelstellingen was om te testen of op verhalen gebaseerde transportatie enerzijds de erkenning van verantwoordelijkheid (H_{2a}) en anderzijds de bereidheid om te reageren (H_{2b}) kan voorspellen, vulden deelnemers ook de transportatievragenlijst in die Green en Brock (2000) hebben ontwikkeld. Ze reageerden op de twaalf items op Likerttype schalen die liepen van “helemaal mee oneens” tot “helemaal mee eens”; items zoals, “Terwijl ik het blog las, kon ik me gemakkelijk een voorstelling maken van de gebeurtenissen die erin plaatsvonden” en “Ik kwam erachter dat mijn gedachten afdwaalden, terwijl ik het blog las” (tegengestelde richting).

3.2. Resultaten

Tabel 1 bevat de gemiddelde scores en standaarddeviaties voor de erkenning van de verantwoordelijkheid, de bereidheid om te reageren en transportatie voor perspectieven van empathie respectievelijk eigenbelang met de financiële kwetsbaarheidcondities.

[Hier tabel 1 invoegen]

Om H_{1a} te toetsen, voerden we een variantieanalyse uit om de verschillen in erkenning van verantwoordelijkheid tussen de perspectiefcondities te onderzoeken. Uit de analyse bleek een significant perspectiefeffect ($F_{(1, 331)} = 5{,}88$; $p < 0{,}01$; $\eta^2 = 0{,}034$). We veronderstelden ook dat de bereidheid om te reageren zou verschillen tussen de perspectieven (H_{1b}). Uit de relevante variantieanalyse bleek een significant verschil tussen de perspectieven ($F_{(1, 331)} = 7{,}00$; $p < 0{,}01$; $\eta^2 = 0{,}041$). Samengevat ondersteunen deze resultaten H_{1a} en H_{1b}.

Transportatie was de primaire afhankelijke variabele voor de toetsing van H_2 en H_3. Een 3 × 3 variantieanalyse toonde significante verschillen tussen de perspectieven ($F_{(2, 330)} = 15{,}72$; $p < 0{,}001$; $\eta^2 = 0{,}087$) en de financiële kwetsbaarheidcondities ($F_{(2, 330)} = 12{,}22$; $p < 0{,}001$; $\eta^2 = 0{,}069$). Volgens simpele contrasttests ervoeren deelnemers die de puzzels met empathische woorden hadden opgelost, meer transportatie dan degenen die het perspectief van eigenbelang hadden ingenomen (verschil tussen de gemiddelden = 0,62; standaardafwijking = 0,11; $p < 0{,}001$). Om te testen of transportatie verklaart dat het empathisch perspectief effect heeft op de erkenning van verantwoordelijkheid en de

bereidheid om te reageren, voerden we mediatieanalyses uit (MacKinnon, Lockwood, Hoffman, West, & Sheets, 2002). De Sobel tests ondersteunen H_{2a} ($Z = 4{,}19$; $p < 0{,}001$) en H_{2b} ($Z = 2{,}74$; $p < 0{,}01$).

Onze succesvolle BVM en financiële kwetsbaarheidmanipulatie kwamen ook tot uiting in het interactie-effect op transportatie ($F_{(4, 330)} = 3{,}10$; $p < 0{,}05$; $\eta^2 = 0{,}036$), zoals we tonen in tabel 2.

[Hier tabel 2 invoegen]

De simpele contrasttests gaven ondersteuning aan H_3, omdat een empathisch perspectief in vergelijking met het perspectief van eigenbelang een grote kwetsbaarheid van de klant tot meer transportatie leidt dan een matige of beperkte kwetsbaarheid (zie figuur 1).

[Hier figuur 1 invoegen]

4. Discussie

In het kader van schending van vertrouwen geeft de opkomst van sociale media klanten een geweldige kans om hun stem te laten horen. Deze trend wijst erop dat online klachtenbehandeling een relevant en actueel onderzoeksonderwerp is. Gedreven door deze observaties hebben we gewezen op de noodzaak om een mentale trigger te ontwikkelen die medewerkers aanspoort zich in te leven in klanten die blogs over geschonden vertrouwen plaatsen, om pas daarna te reageren op deze blogberichten. Het doel was om werknemers aan te moedigen hun verantwoordelijkheid te nemen en te

reageren op gevallen van schending van vertrouwen. Om te verklaren hoe werknemers online verhalen van de klant verwerken, hebben we gebruik gemaakt van transportatietheorieën (Green & Brock, 2002). Onze resultaten dragen op twee manieren bij aan bestaand onderzoek.

Ten eerste hebben we laten zien dat verschillende perspectieven transportatie aan- of juist ontmoedigen. Het effect van deze verschillende perspectieven op de erkenning van verantwoordelijkheid en de intentie om te reageren wordt dus gemedieerd door transportatie. Ten opzichte van het perspectief van eigenbelang ervaren werknemers met een empathisch perspectief meer transportatie en voelen ze een grotere morele verplichting om te reageren op blogberichten respectievelijk om een online dialoog over het bedrijf aan te gaan. We nuanceren daarmee aldus Green en Brock's (2000) bevindingen dat het innemen van een perspectief een positief effect heeft op transportatie en we geven een uitbreiding aan het wetenschappelijk begrip van de manieren waarop verhalen van invloed zijn op overtuigingen en intenties.

In de tweede plaats onderzoeken we het effect van een randvoorwaarde in verband met het empathisch perspectief, te weten de financiële kwetsbaarheid van de klanten. In een transporterende omgeving hebben verschillende kwetsbaarheidniveaus van klanten een significante invloed op de Behandeling met VooroordeelModificatie (BVM). De wetenschap dat een klant zeer kwetsbaar is voor de gevolgen van het geschonden vertrouwen is van invloed op de transportatie-ervaring, zodat een verhaal met een voorbeeld van geschonden vertrouwen nog meeslepender wordt als de lezer een empathisch perspectief inneemt. Deze bevinding dat er een verband is tussen de

kwetsbaarheid van de klant, meer empathie, en diepere transportatie van de medewerkers bekrachtigt Dunlop, Wakefield, en Kashima's (2008) theorie.

Online klantenverhalen hebben een behoorlijk destructief potentieel, zodat het nodig is dat werknemers zich verantwoordelijk voelen voor de problemen die worden beschreven in deze verhalen. Transportatie bereidt werknemers erop voor om effectief te reageren op klachten in blogberichten die melding maken van geschonden vertrouwen. Hoewel de uitkomsten afhankelijk zijn van de kwetsbaarheid van de klant, is het aannemelijk dat werknemers met een empathisch perspectief de hoogste niveaus van transportatie in de klantenervaring tonen, wat hun verantwoordelijkheidsgevoel/bereidheid om te reageren vergroot.

4.1. Beperkingen en suggesties voor verder onderzoek

Hoewel veldonderzoek per definitie niet dezelfde mate van controleerbaarheid als een laboratoriumstudie kan hebben, is ons experiment zorgvuldig ontworpen en uitgevoerd. De externe validiteit van het onderzoek lijkt aanvaardbaar, maar de uitkomsten moeten toch worden beoordeeld in het licht van hun beperkingen.

In de eerste plaats baseren we onze modificatie van het perspectief van eigenbelang op experimenten van Vohs en collega's (2006) die gebruik maken van monetaire *priming*. In overeenstemming met hun interpretatie vinden wij dat mensen die menen dat ze meer op hun eigenbelang gericht zijn, zich minder verdiepen in het blogbericht en minder het gevoel hebben dat ze anderen moeten helpen. Aggarwal (2004) conceptualiseert een soortgelijk perspectief echter als gericht op wederkerigheid. Vervolgonderzoek moet afbakenen hoe deze perspectieven conceptueel verschillen. Een

relevante uitkomst voor belanghebbenden met dat perspectief (bijv. restitutie) zou dit onderzoek nog een interessante empirische dimensie kunnen geven. De effecten van een empathisch perspectief op andere overtuigingen en intenties van medewerkers kunnen een interessante richting voor BVM-onderzoek zijn.

Ten tweede kan ons studiekader een beperking creëren. Naast financiële diensten kunnen verschillende markten profiteren van onderzoek naar geschonden vertrouwen en herstelinspanningen (bijvoorbeeld de detailhandel, Naylor, Kleiser, Baker, & Yorkston, 2008). Lopend onderzoek naar andere markten kan de generaliseerbaarheid van onze bevindingen toetsen.

Ten derde beschouwen we alleen blogberichten, hoewel klanten schending van vertrouwen ook via andere sociale media uiten (bijvoorbeeld met statusupdates op Facebook of met video logs op YouTube). Green en Brock (2002) stellen dat wanneer verhalen minder zintuigen prikkelen, de ontvanger een meer fantasierijke inspanning moet leveren, wat vervolgens resulteert in meer transportatie. Het lezen van een blogbericht kan dus wellicht meer transportatie veroorzaken dan het kijken naar een video log. Polichak en Gerrig (2002) suggereren echter dat audiovisuele verhalen meer uiteenlopende participatieve reacties teweegbrengen dan geschreven verhalen, omdat ze zowel zicht als gehoor prikkelen. De verschillende effecten van een beroep op zintuigen in de diepte of de breedte wijzen op een gebied vol interessante mogelijkheden voor marktonderzoek naar de invloed van sociale media.

4.2. Implicaties voor marketing en marktonderzoek

De blogcontext die we onderzoeken is interessant voor bedrijven die manieren moeten vinden om om te gaan met deze relatief nieuwe omgeving en haar uitdagingen. Managers moeten zich bewust zijn van de groeiende populariteit van online verhalen, vooral als uitlaatklep voor klachten van klanten. Om het vertrouwen van een klagende klant te herstellen, kan het bedrijf niet simpelweg klachten doorsturen naar een public relations- of Webcare-afdeling, omdat dergelijke procedures werknemers uitsluiten van het erkennen van verantwoordelijkheid of het reageren op de klacht. Bovendien is het onwaarschijnlijk dat een woordvoerder van het bedrijf zonder enige betrokkenheid bij de transactie transportatie ervaart. In plaats van een geschreven antwoord verstrekt door een medewerker van de klantenservice, moeten de werknemers in kwestie zich daarom zelf verplaatsen in, de verantwoordelijkheid nemen voor en reageren op berichten over hun nalaten en optreden.

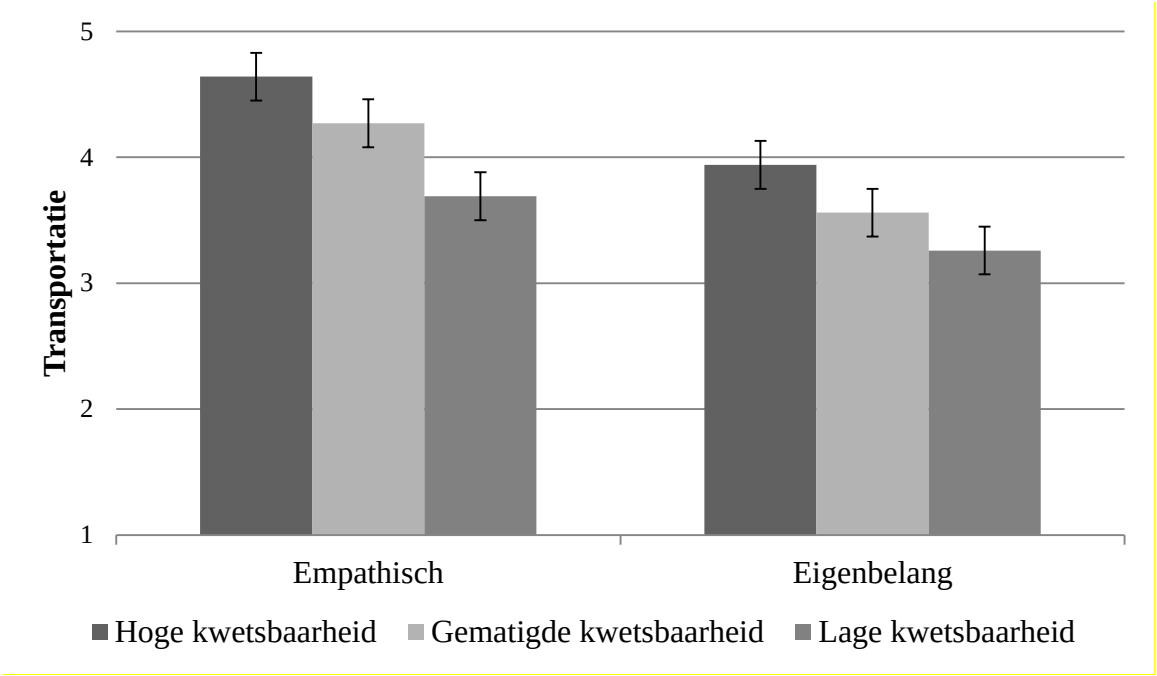
Daarnaast vertrouwen veel bedrijven nog steeds op financiële prikkels (bijvoorbeeld bonussen) die slechts voor enkele klantsegmenten positieve gevolgen hebben. Een focus op productiviteit en winstgevendheid versterkt waarschijnlijk alleen de interesse in het geschonden vertrouwen van klanten die financieel minder kwetsbaar zijn. We onderzochten of los van "de dingen goed doen," medewerkers "het juiste kunnen doen" (Heide & Wathne, 2006) voor klanten die kwetsbaarder zijn voor de gevolgen van geschonden vertrouwen. Daarbij toont ons onderzoek aan dat om werknemers te transporteren, ondernemingen een omgeving moeten creëren die hun perspectief wijzigt. Bedrijven hebben herhaalde, effectieve triggers nodig om een empathisch perspectief te kunnen trainen, zoals screensavers of "Multi-Touch-Collaboration"-muren die

empathische woorden vertonen (zie figuur 2). Bovendien moeten beloning- en erkenningsystemen, die vaak prestaties in diensten aandrijven, economische en empathische criteria tegen elkaar opwegen om succes te meten. Een BVM-index zou misschien medewerkers erkentelijkheid betuigen voor vertoon van hun inlevingsvermogen in het voorgaande kwartaal. Elke actie kan worden beoordeeld door een panel van onafhankelijke deskundigen; medewerkers die aantonen dat zij een klant hebben "gered" van overlopen, kunnen beloningen verdienen voor hun verantwoordelijke gedrag.

[Hier figuur 2 invoegen]

Tot slot moeten interne communicatiemiddelen, zoals nieuwsbrieven, niet alleen een op het eigenbelang, maar ook een op andermans belang gericht perspectief trainen, zoals door het benadrukken van klantenservice- en klachtenbehandelingbeoordelingen. Bedrijven kunnen uitdrukkelijk de woordenschat gebruiken die beide perspectieven ontlokken; een ervaren woordensmeder moet worden ingehuurd om dergelijk materiaal te ontwikkelen. Daarom lijkt het belangrijk het aannamebeleid te herzien en mensen aan te trekken die vertrouwd zijn met sociale media, zoals de Comcast-werknemer die een Twitter-account begon en zo "in een behendige klap een menselijk gezicht gaf aan de klantenservice van een bedrijf waarover geringschattend werd gesproken" (Gaines-Ross, 2010, p. 74, eigen vertaling). Meer werknemers zouden kunnen leren om te reageren op narratieve vormen en zouden karakters kunnen worden in een verhaal. Zonder dergelijke

inspanningen zullen bedrijven waarschijnlijk klinische standaardantwoorden vervaardigen die alleen dienen om klanten en duizenden online lezers te vervreemden. Medewerkers hebben altijd de verantwoordelijkheid om klanten goed te behandelen; we suggereren dat een empathisch perspectief in online conversaties hen in staat kan stellen te worden getransporteerd in blogberichten en dus dienovereenkomstig te handelen. Als medewerkers de mentale schoenen van de klant uitproberen, zullen ze in staat zijn om veel verder te lopen in hun verhalen.



Figuur 1. Transportatie voor combinaties van perspectief en financiële kwetsbaarheid. De streepjes geven de standaardfout.

Figuur 2. "Multi-Touch Collaboration" muur met BVM-woorden.

Tabel 1. Erkenning van de verantwoordelijkheid, de bereidheid om te reageren en transportatie als functie van perspectieven en financiële kwetsbaarheid.

Perspectief	Financiële kwetsbaarheid	Erkenning van verantwoordelijkheid	Bereidheid om te reageren	Transportatie
		gem. (sd)	*gem.* (sd)	*gem.* (sd)
Empathisch	Hoog	66,22 (21,69)	3,31 (1,50)	4,64 (0,92)
	Gematigd	51,44 (13,84)	3,64 (1,15)	4,27 (0,78)
	Laag	27,70 (15,44)	3,73 (1,21)	3,69 (0,84)
Eigenbelang	Hoog	53,53 (26,07)	2,85 (1,46)	3,94 (1,11)
	Gematigd	47,21 (17,28)	2,97 (1,36)	3,56 (1,08)
	Laag	19,14 (17,82)	3,01 (1,44)	3,26 (0,75)

Tabel 2. Simpele contrasten in transportatie tussen combinaties van perspectief en financiële kwetsbaarheid.

	Perspectief	Financiële kwetsbaarheid	Verschil tussen de gemiddelden (standaardafwijking)				
			1	2	3	4	5
1	Empathisch	Hoog					
2		Gematigd	0,47 (0,17)**				
3		Laag	1,02 (0,21)***	0,55 (0,20)**			
4	Eigenbelang	Hoog	0,82 (0,18)***	0,35 (0,17)*	0,20 (0,21)		
5		Gematigd	1,19 (0,18)***	0,72 (0,18)***	0,17 (0,22)	0,38 (0,19)	
		Laag	1,47 (0,17)***	1,00 (0,17)***	0,46 (0,21)*	0,66 (0,18)**	0,28 (0,18)

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Literatuur

Adaval, R., & Wyer Jr., R. S. (1998). The role of narratives in consumer information processing. *Journal of Consumer Psychology, 7*(3), 207.

Aggarwal, P. (2004). The effects of brand relationship norms on consumer attitudes and behavior. *Journal of Consumer Research, 31*(1), 87-101.

Aggarwal, P., & Law, S. (2005). Role of relationship norms in processing brand information. *Journal of Consumer Research, 32*(3), 453-464.

Aggarwal, P., & Zhang, M. (2006). The moderating effect of relationship norm salience on consumers' loss aversion. *Journal of Consumer Research, 33*(3), 413-419.

Bernoff, J., & Schadler, T. (2010). *Empowered: Unleash your employees, energize your customers, and transform your business*. Boston, MA: Harvard Business School.

Bottom, W. P., Gibson, K., Daniels, S. E., & Murnighan, J. K. (2002). When talk is not cheap: Substantive penance and expressions of intent in rebuilding cooperation. *Organization Science, 13*(5), 497-513.

Brealy, J. (2010). *The socialisation of customer experiences UK: 2010*. London: RightNow Technologies, Inc.

Brown, J., & Morgan, J. (2006). Reputation in online auctions: The market for trust. *California Management Review, 49*(1), 61-81.

Csikszentmihalyi, M. (1992). *Flow: The psychology of happiness*. New York, NY: Harper & Row.

Dal Cin, S., Zanna, M. P., & Fong, G. T. (2004). Narrative persuasion and overcoming resistance. In E. S. Knowles & J. A. Linn (Eds.), *Resistance and persuasion* (pp. 175-191). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Das, S. R., & Chen, M. Y. (2007). Yahoo! for Amazon: Sentiment extraction from small talk on the web. *Management Science, 53*(9), 1375-1388.

de Wit, J. B. F., Das, E., & Vet, R. (2008). What works best: Objective statistics or a personal testimonial? An assessment of the persuasive effects of different types of message evidence on risk perception. *Health Psychology, 27*(1), 110-115.

De Wulf, K., Odekerken-Schröder, G., & Iacobucci, D. (2001). Investments in consumer relationships: A cross-country and cross-industry exploration. *Journal of Marketing, 65*(4), 33-50.

Deighton, J., & Kornfeld, L. (2009). Interactivity's unanticipated consequences for marketers and marketing. *Journal of Interactive Marketing, 23*(1), 4-10.

Delgadillo, Y., & Escalas, J. E. (2004). Narrative word-of-mouth communication: Exploring memory and attitude effects of consumer storytelling. *Advances in Consumer Research, 31*(1), 186-192.

Dunlop, S. M., Wakefield, M., & Kashima, Y. (2008). Can you feel it? Negative emotion, risk, and narrative in health communication. *Media Psychology, 11*(1), 52-75.

Escalas, J. E. (2004). Narrative processing: Building consumer connections to brands. *Journal of Consumer Psychology, 14*(1/2), 168-180.

Escalas, J. E. (2007). Self-referencing and persuasion: Narrative transportation versus analytical elaboration. *Journal of Consumer Research, 33*(4), 421-429.

Escalas, J. E., & Stern, B. B. (2003). Sympathy and empathy: Emotional responses to advertising dramas. *Journal of Consumer Research, 29*(4), 566-578.

Farrell, J., & Rabin, M. (1996). Cheap talk. *Journal of Economic Perspectives, 10*(3), 103-118.
Fenigstein, A., & Levine, M. P. (1984). Self-attention, concept activation, and the causal self. *Journal of Experimental Social Psychology, 20*(3), 231-245.
Ferrin, D. L., Kim, P. H., Cooper, C. D., & Dirks, K. T. (2007). Silence speaks volumes: The effectiveness of reticence in comparison to apology and denial for responding to integrity- and competence-based trust violations. *Journal of Applied Psychology, 92*(4), 893-908.
Folkes, V. S. (1988). Recent attribution research in consumer behavior: A review and new directions. *Journal of Consumer Research, 14*(4), 548-565.
Folkes, V. S., & Kotsos, B. (1986). Buyers' and sellers' explanations for product failure: Who done it? *Journal of Marketing, 50*(2), 74-80.
Frank, R. H., Gilovich, T., & Regan, D. T. (1993). The evolution of one-shot cooperation: An experiment. *Ethology & Sociobiology, 14*(4), 247-256.
Gaines-Ross, L. (2010). Reputation warfare. *Harvard Business Review, 88*(12), 70-76.
Gartner Research (2007, June 26). Hype cycle for media industry publishing, 2007 Retrieved March 18, 2008, from http://www.gartner.com/DisplayDocument?ref=g_search&id=507926&subref=simplesearch.
Gerrig, R. J. (1993). *Experiencing narrative worlds: On the psychological activities of reading*. New Haven, CO: Yale.
Green, M. C. (2004). Transportation into narrative worlds: The role of prior knowledge and perceived realism. *Discourse Processes, 38*(2), 247-267.
Green, M. C., & Brock, T. C. (2000). The role of transportation in the persuasiveness of public narratives. *Journal of Personality and Social Psychology, 79*(5), 701-721.
Green, M. C., & Brock, T. C. (2002). In the mind's eye: Transportation-imagery model of narrative persuasion. In M. C. Green, J. J. Strange & T. C. Brock (Eds.), *Narrative impact: Social and cognitive foundations.* (pp. 315-341). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
Greenwood, D. N. (2007). Are female action heroes risky role models? Character identification, idealization, and viewer aggression. *Sex Roles, 57*(9-10), 725-732.
Hakamata, Y., Lissek, S., Bar-Haim, Y., Britton, J. C., Fox, N. A., Leibenluft, E., et al. (2010). Attention bias modification treatment: A meta-analysis toward the establishment of novel treatment for anxiety. *Biological Psychiatry, 68*(11), 982-990.
Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*(2), 268-279.
Heide, J. B., & Wathne, K. H. (2006). Friends, businesspeople, and relationship roles: A conceptual framework and a research agenda. *Journal of Marketing, 70*(3), 90-103.
Hennig-Thurau, T., Malthouse, E. C., Friege, C., Gensler, S., Lobschat, L., Rangaswamy, A., et al. (2010). The impact of new media on customer relationships. *Journal of Service Research, 13*(3), 311-330.

Itoi, R., Ohbuchi, K.-I., & Fukuno, M. (1996). A cross-cultural study of preference of accounts: Relationship closeness, harm severity, and motives of account making. *Journal of Applied Social Psychology, 26*(10), 913-934.

Kim, P. H., Ferrin, D. L., Cooper, C. D., & Dirks, K. T. (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.

Kozinets, R. V., de Valck, K., Wojnicki, A. C., & Wilner, S. J. S. (2010). Networked narratives: Understanding word-of-mouth marketing in online communities. *Journal of Marketing, 74*(2), 71-89.

Lamm, C., Batson, C. D., & Decety, J. (2007). The neural substrate of human empathy: Effects of perspective-taking and cognitive appraisal. *Journal of Cognitive Neuroscience, 19*(1), 42-58.

Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organization: Frontiers of theory and research* (pp. 114-139). Thousand Oaks, CA: Sage.

MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G., & Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychological Methods, 7*(1), 83-104.

Markets in Financial Instruments Directive, European Commission http://ec.europa.eu/internal_market/securities/isd/index_en.htm (2009).

Maslyn, J. M., & Uhl-Bien, M. (2001). Leader-member exchange and its dimensions: Effects of self-effort and other's effort on relationship quality. *Journal of Applied Psychology, 86*(4), 697-708.

Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology, 84*(1), 123-136.

Mikulincer, M., Gillath, O., Halevy, V., Avihou, N., Avidan, S., & Eshkoli, N. (2001). Attachment theory and reactions to others' needs: Evidence that activation of the sense of attachment security promotes empathic responses. *Journal of Personality and Social Psychology, 81*(6), 1205-1224.

Nabi, R. L., & Krcmar, M. (2004). Conceptualizing media enjoyment as attitude: Implications for mass media effects research. *Communication Theory, 14*(4), 288-310.

Naylor, G., Kleiser, S. B., Baker, J., & Yorkston, E. (2008). Using transformational appeals to enhance the retail experience. *Journal of Retailing, 84*(1), 49-57.

Ohbuchi, K.-i., Kameda, M., & Agarie, N. (1989). Apology as aggression control: Its role in mediating appraisal of and response to harm. *Journal of Personality and Social Psychology, 56*(2), 219-227.

Payne, S. C., & Webber, S. S. (2006). Effects of service provider attitudes and employment status on citizenship behaviors and customers' attitudes and loyalty behavior. *Journal of Applied Psychology, 91*(2), 365-378.

Pham, M. T., Goukens, C., Lehmann, D. R., & Stuart, J. A. (2010). Shaping customer satisfaction through self-awareness cues. *Journal of Marketing Research, 47*(5), 920-932.

Polichak, J. W., & Gerrig, R. J. (2002). "Get up and win!" Participatory responses to narrative. In T. C. Brock, M. C. Green & J. J. Strange (Eds.), *Narrative impact: Social and cognitive foundations*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Raney, A. A. (2004). Expanding disposition theory: Reconsidering character liking, moral evaluations, and enjoyment *Communication Theory, 14*(4), 348–369.

SAS (2009, June 22-23). *Customer Experience Maturity Monitor Research.* Paper presented at the Forrester's Customer Experience Forum, New York, NY.

Searls, D., & Weinberger, D. (2009). Markets are conversations. In R. Levine, C. Locke, D. Searls & D. Weinberger (Eds.), *The cluetrain manifesto: 10th anniversary edition* (pp. 147-186). New York, NY: Basic Books.

Slater, M. D. (2002a). Entertainment education and the persuasive impact of narratives. In T. C. Brock, M. C. Green & J. J. Strange (Eds.), *Narrative impact: Social and cognitive foundations* (pp. 157-181). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Slater, M. D. (2002b). Involvement as goal-directed strategic processing: Extending the Elaboration Likelihood Model. In J. P. Dillard & M. Pfau (Eds.), *The persuasion handbook: Developments in theory and practice* (pp. 175-194). Thousand Oaks, CA: Sage.

Slater, M. D., & Rouner, D. (2002). Entertainment-education and elaboration likelihood: Understanding the processing of narrative persuasion. *Communication Theory, 12*(2), 117-244.

Small, D. A., Loewenstein, G., & Slovic, P. (2007). Sympathy and callousness: The impact of deliberative thought on donations to identifiable and statistical victims. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 102*(2), 143-153.

Smeesters, D., Wheeler, S. C., & Kay, A. C. (2009). The role of interpersonal perceptions in the prime-to-behavior pathway. *Journal of Personality & Social Psychology, 96*(2), 395-414.

Steuer, J.-S. (1992). Defining virtual reality: Dimensions determining telepresence. *Journal of Communication, 42*(4), 73-93.

Tang, T., Sutarso, T., Davis, G., Dolinski, D., Ibrahim, A., & Wagner, S. (2008). To help or not to help? The good Samaritan effect and the love of money on helping behavior. *Journal of Business Ethics, 82*(4), 865-887.

Tellegen, A., & Atkinson, G. (1974). Openness to absorbing and self-altering experiences ('absorption'), a trait related to hypnotic susceptibility. *Journal of Abnormal Psychology, 83*(3), 268-277.

The Economist (2006, April 22). It's the links, stupid, *379*, 5-8.

van Laer, T., & de Ruyter, K. (2010). In stories we trust: How narrative apologies provide cover for competitive vulnerability after integrity-violating blog posts. *International Journal of Research in Marketing, 27*(2), 164-174.

van Laer, T., & de Ruyter, K. (2011). Een betrouwbaar verhaal: hoe te reageren op negatieve blogs van klanten. In A. E. Bronner, P. Dekker, E. de Leeuw, L. J. Paas, K. de Ruyter, A. Smidts & J. E. Wieringa (Eds.), *Ontwikkelingen in het marktonderzoek: Jaarboek MarktOnderzoekAssociatie* (Vol. 36, pp. 43-61). Haarlem: Spaar en Hout.

Vandenberghe, C., Bentein, K., Michon, R., Chebat, J.-C., Tremblay, M., & Fils, J.-F. (2007). An examination of the role of perceived support and employee

commitment in employee-customer encounters. *Journal of Applied Psychology, 92*(4), 1177-1187.
Vohs, K. D., Mead, N. L., & Goode, M. R. (2006). The psychological consequences of money. *Science, 314*(5802), 1154-1156.
Wang, J., & Calder, B. J. (2009). Media engagement and advertising: Transportation, matching, transference and intrusion. *Journal of Consumer Psychology, 19*(3), 546-555.
Wiers, R. W., Eberl, C., Rinck, M., Becker, E. S., & Lindenmeyer, J. (2011). Retraining automatic action tendencies changes alcoholic patients' approach bias for alcohol and improves treatment outcome. *Psychological Science*.
Woodside, A. G., Sood, S., & Miller, K. E. (2008). When consumers and brands talk: Storytelling theory and research in psychology and marketing. *Psychology & Marketing, 25*(2), 97-145.
Zhou, X., Vohs, K. D., & Baumeister, R. F. (2009). The symbolic power of money: Reminders of money alter social distress and physical pain. *Psychological Science, 20*(6), 700-706.
Zillmann, D., & Bryant, J. (1994). Entertainment as media effect. In J. Bryant & D. Zillmann (Eds.), *Media effects: Advances in theory and research* (pp. 437-462). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

[1] Alle woordzoekers en het volledige scenario zijn op verzoek verkrijgbaar bij de eerste auteur.