

企业内危机回应中的组织文化策略和情绪感染力

——以负性情绪为核心

云慧霏, 刘希平, 王晓庄

天津师范大学心理学部, 天津
Email: 1308926445@qq.com

收稿日期: 2021年3月2日; 录用日期: 2021年4月7日; 发布日期: 2021年4月19日

摘要

实验考察了危机事件信息加工的理论框架在企业内危机沟通中的适用性。采用2 (新闻框架诱发情绪类型: 惧怕, 内疚) × 2 (危机事件团体回应类型: 责任型, 希望型) × 2 (团体回应中情绪感染力强度: 强, 弱) 的被试间实验设计, 考察危机新闻报道的情绪诱发作用, 进而探讨不同的“情绪框架”如何引发被试特定的认知加工倾向, 并且如何影响被试对组织回应策略的偏好。结果发现: 1) 加工危机事件信息时, 惧怕组倾向于采用系统性加工方式, 内疚组倾向于采用启发性加工方式; 2) 两组被试对自我的态度都是负性的, 但内疚组的自我态度更差; 3) 希望型回应策略能够有效缓解惧怕和内疚情绪; 4) 在提高员工对未来良好状况的自信心水平上, 责任型回应策略对于内疚组效果更好, 而希望型回应策略对于惧怕组效果更好; 5) 具有强烈情绪感染力的回应信息能够提高员工对未来良好状况的自信心水平。研究表明, 危机事件信息加工的理论框架也适用于组织内危机沟通中。

关键词

员工, 危机沟通, 情绪框架, 组织文化, 情绪感染力

Organizational Culture Strategies and Emotional Appeals in Crisis Responses within a Company

—Centered on Negative Emotions

Yifei Yun, Xiping Liu, Xiaozhuang Wang

Faculty of Psychology, Tianjin Normal University, Tianjin
Email: 1308926445@qq.com

Abstract

The research explored the applicability of information processing theoretical framework of crisis event in internal crisis communication of a corporation. The current study used 2 (emotion induced by news frame: fear-inducing, guilt-inducing) × 2 (the type of corporate response toward the crisis: responsible type, hopeful type) × 2 (intensity of emotional appeals in corporate responses: strong, weak) between-subject design, and investigated the emotion-induced effect of crisis news reports, and further explore how the different “emotional framework” triggered participants’ specific cognitive processing trend, and then how the “emotional framework” affected participants’ preference of corporate response strategies. The results suggested that 1) When participants processing crisis information, the guilt-inducing group tended to adopt to heuristic processing manner, and fear-inducing group tended to adopt to systemic processing manner; 2) Both participants induced guilt and fear by crisis news reports had relatively negative attitudes towards themselves. However, participants exposed to guilt-inducing crisis news had more negative attitudes toward themselves than those exposed to fear-inducing news; 3) Compared to responsible type corporate response, hopeful type corporate response could effectively relieve fear and guilt experience; 4) In the point of improved employees’ confidence level of future good condition, responsible type corporate response was more effective for guilt-inducing group, while hopeful type corporate response was more effective for fear-inducing group; 5) The strong emotional appeals in corporate messages could improve employees’ confidence level of future good condition. The results confirmed that information processing theoretical framework of crisis event could also be used in corporation’s internal crisis communication.

Keywords

Employee, Crisis Communication, Emotional Frames, Organizational Culture, Emotional Appeals

Copyright © 2021 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

1.1. 情境危机沟通理论

在情境危机沟通理论(situational crisis communication theory, SCCT)中, 危机责任是核心概念。公众对危机事件的威胁性评估分为两步。第一步, 公众根据危机事件的类型来判断组织在危机事件中承担的责任 (Coombs, 1999)。第二步, 公众可能根据事件严重性和组织表现历史两个因素来调整责任知觉。表现历史包括危机事件历史和公共关系历史。如果组织被公众判断为是负有责任的, 那么, 这就会对组织造成毁灭性的信誉度损害(不赞成的评价) (Benoit, 1995; Coombs, 2007b), 并且对公众的情感以及随后的行为计划(如: 负面口碑、抵制购买产品)产生负面作用(Coombs, 2007a)。因此, 公众的责任归因水平直接决定了组织为了减轻潜在的信誉度损害和公众的负面反应而采取的最有效的危机沟通策略(Coombs & Holladay, 2007)。

Coombs 和 Holladay (2002)指出, 与公众对危机事件责任归因水平相一致, 危机事件可以分为三类:

受害者危机事件(例如: 组织之外的因素导致损害), 意外危机事件(例如: 突发设备故障造成的工伤事故)和可预防危机事件(例如: 组织犯罪和不当行为)。其中, 可预防危机事件的责任归因水平最高。同时, Coombs 和 Holladay (2002)认为, 恰当的危机沟通策略应该接受公众对组织的责任归因。因此, 根据组织对责任归因的接受度, 危机沟通策略也被分为三类: 否定, 减弱和重建。其中, 重建策略表明组织承担责任的意愿最强(Coombs, 1999; Coombs & Holladay, 2002)。Kim, Avery 和 Lariscy (2009)发现, 当组织的错误导致了危机时, 道歉是最有效的回应策略。SCCT 模型如图 1。

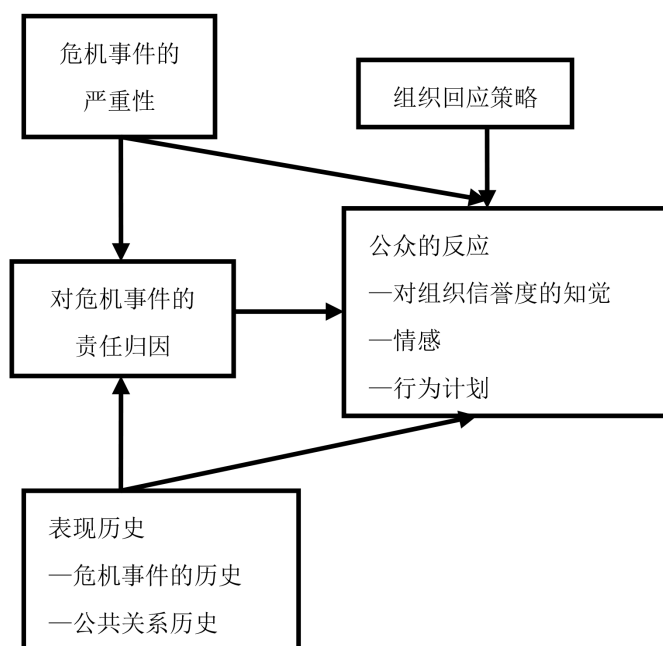


Figure 1. The model of SCCT
图 1. SCCT 模型

1.2. 新闻媒体的框架理论

Catenaccio, Cotter 和 DeSmedt (2011)指出“新闻框架就是重新讲述危机事件, 例如: 从信息中抽取(脱离语境)某种意义, 或者在信息中插入(重建语境)一些含义”。很多情况下, 媒体对事件缺乏统一的判断标准, 并会对事件进行多样化的诠释(Wiersema & Zhang, 2013; Yan, Brooke, & Lucinda, 2015)。可以说, 新闻媒体呈现信息的方式是一个“认知过滤器”, 它影响和改变着人们对事件的知觉(Alicia, 2016)。Graffin, Bundy, Porac, Wade 和 Quinn (2013)指出, 媒体对于公众如何理解丑闻是重要的。在危机沟通中, 危机管理者了解新闻报道对公众态度的影响, 对于他们提供具有指导性的建议非常重要(Xiao & Andrea, 2016)。

1.3. 评价倾向模型

Lerner 和 Keltner (2000)提出了评价倾向模型(Appraisal-Tendency Framework, ATF)。Lazarus (1991)认为, 每一种情绪都可以由其“核心相关主题”来区分和定义(core relational theme, CRT)。CRT 是指, 在个体与周围环境的关系中所呈现出来的固有的利益和损害关系。因此, 不同情绪 CRT 的独特性和差异性便是提出 ATF 的基础。ATF 假设: 不同的情绪作为一种隐含因素, 在预测个体随后的情境理解和思维方式时具有不同的作用(Lerner, Gonzalez, Small et al., 2003)。情绪激发了内隐的“认知倾向”, 这种评价倾向是目标定向的过程, 具有动机特性, 会进一步引起多样的认知加工和行为结果(Nabi, 2010)。Nabi (2003)

提出了“情绪框架”的观点，即有关特定观念或事件的情绪可以起到框架的作用，促使人们形成理解、回应事件的不同方式，选择性地影响信息加工、记忆以及判断。**Han, Lerner 和 Keltner (2007)**指出，情绪从信息加工的深度和内容两个方面影响信息加工过程。模型结构如图 2。

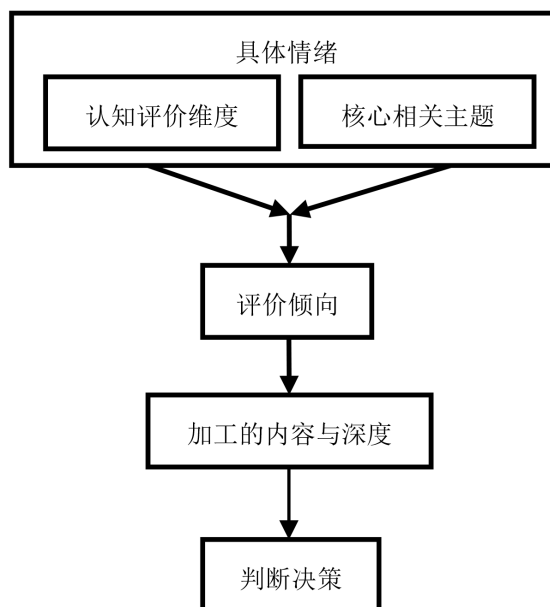


Figure 2. Theoretical model of ATF
图 2. ATF 理论模型

首先，个体信息加工深度上的差异，可以用判断和推理的双加工理论来解释。该理论认为，信息加工以两个基本加工模型为基础：启发性加工和系统性加工。系统性加工是需要意志努力的，是全面、整体、详细、数据驱动的加工方式；启发性加工是自动的判断和决策，是局部、自发、迅速、概念驱动的加工方式。正如前人研究所揭示的，情绪的确定性(emotional certainty)对于个体采用的信息加工方式具有重要作用。确定性评价是指个体对当前情境下正在发生什么，以及接下来将要发生什么的评价(**Smith & Ellsworth, 1985; Ellsworth & Smith, 1988**)。**Tiedens 和 Linton (2001)**发现，不确定的情绪会导致系统性加工，而确定的情绪则会导致启发性加工。

其次，**Dorison, Klusowski, Han 等人(2019)**阐明了情绪确定性如何影响信息加工内容。低确定性的情绪使公众认为情境因素引起了危机事件，而高确定性的情绪使公众认为个体因素引起了危机事件。

由此可见，考察何种负性情绪是本研究的关键。1) 根据 **Pauchant 和 Mitroff (1988)**的观点，对于组织成员而言，危机事件会引发个体产生内疚(高确定性)和焦虑(低确定性)的情绪；2) 由于组织进行危机管理时，扩散的、主观的、模糊的、不清晰的焦虑情绪往往是妨碍组织采取适当危机管理行为的因素，除了一些如：否定、自大感等的自我防卫机制，没有策略可以干预焦虑的对象，但惧怕情绪却指向特定的事物，可以开发针对特定对象的干预策略。因此，用惧怕情绪代替焦虑情绪是组织进行危机管理的基础(**Pauchant & Mitroff, 1988**)；3) 内疚情绪和惧怕情绪在确定性维度上差异较大，前者确定性高，后者确定性低，并且它们的 CRT 不同(**Smith & Ellsworth, 1985**)。内疚情绪的 CRT 是自我责备，惧怕情绪的 CRT 是不确定的威胁或危险。

1.4. 企业文化中的组织回应策略

虽然建立一套较为稳定的组织文化体系对组织表现具有决定性作用(**Reilly, Caldwell, Chatman, &**

Doerr, 2014)。但由于组织文化的概念和维度仍然没有定论，这妨碍了研究者去确定组织文化和企业表现之间的关系(Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013)。因此，多样的组织文化策略可能更有利于达到企业内部危机沟通的理想效果。

其中，以积极组织行为(positive organizational behavior, 简称 POB) (Pahuja, 2012)为价值观的组织文化策略能够很好地显示坏消息在工作场所发布和接收的效果。POB 可以使工作场所的环境更加乐观、有弹性和人性化，并且帮助组织抵御危机事件期的紧张情绪，同时，提供了一种员工评价坏消息时的积极框架。研究发现，组织在回应策略中提及负面新闻的同时，可以捆绑一些积极的信息，以削弱受众的负性反应(Graffin, Haleblan, & Kiley, 2016)。

1.5. 认知/情感匹配影响理论

一些研究者提出了危机回应信息中的理性框架和情绪框架(Van Der Meer & Verhoeven, 2014; Claeys & Cauberghe, 2014)。在理性框架内，危机信息通过客观直接的方式传达给受众(Lu & Huang, 2018)。在情绪框架中，危机信息侧重于主观的和情绪性的因素，关注于表达具体的情绪(Lu & Huang, 2018)。这些情感信息可能揭示出组织对危机的不同关注程度和责任承担意愿，进而指导个体的判断和决策(Van Der Meer & Verhoeven, 2014; Kim & Cameron, 2011)。

Claeys, Cauberghe 和 Leysen (2013)的研究发现，在道歉时表达情感会激发真诚的感觉。还有研究者发现，表达羞愧和遗憾通过增加人们对信息的接受度更有效地修复了信誉度(Van Der Meer & Verhoeven, 2014)。另外，表达对危机情境的悲伤会让人们感到组织的真诚，而真诚会促进公众与组织发言人的共情(Crijns, Claeys, Cauberghe et al., 2017)，进而导致公众对组织更积极的反应(Claeys, Cauberghe, & Leysen, 2013; Xiao, Cauberghe, & Hudders, 2017)和较少的信誉度损害(Claeys, Cauberghe, & Leysen, 2013; Crijns, Claeys, Cauberghe et al., 2017)。

因此，本研究的思路可用危机事件信息加工的理论框架(Kim & Cameron, 2011)表示，如图 3。

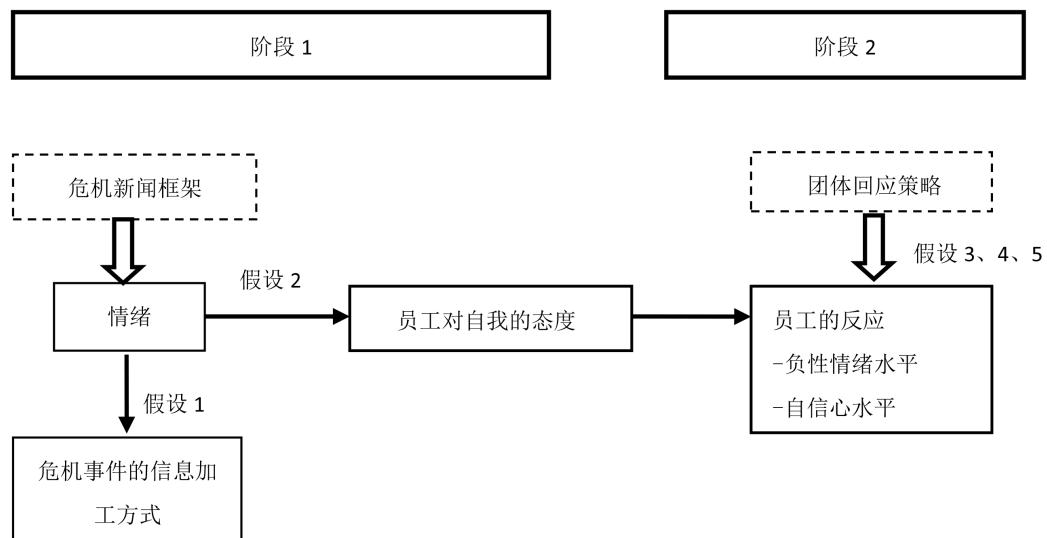


Figure 3. Theoretical framework for information processing of crisis event

图 3. 危机事件信息加工理论框架

1.6. 研究假设

假设 1: 被危机新闻报道诱发出内疚情绪的被试倾向于采用启发性加工方式，而被危机新闻报道诱

发出惧怕情绪的被试倾向于采用系统性加工方式。

假设 2: 被危机新闻报道诱发出内疚情绪的被试比被诱发出惧怕情绪的被试对自我的评价更负面。

假设 3: 阅读了诱发内疚情绪新闻故事的被试, 责任型团体回应对被试负性情绪的缓解以及自信心水平的提高效果更好。

假设 4: 阅读了诱发惧怕情绪新闻故事的被试, 希望型团体回应对被试负性情绪的缓解以及自信心水平的提高效果更好。

假设 5: 具有强烈情绪感染力的组织回应信息对被试负性情绪的缓解以及自信心水平的提高效果更好。

2. 方法

2.1. 实验设计

采用 2 (新闻框架诱发情绪类型: 惧怕, 内疚) × 2 (危机事件团体回应类型: 责任型, 希望型) × 2 (团体回应中情绪感染力强度: 强, 弱) 被试间实验设计。

因变量: 情绪水平、信息加工方式、自我态度、自信心水平。

无关变量: 被试在实验正式开始前的情绪状况, 即基线情绪水平。

2.2. 被试

以班级为单位选取天津师范大学本科生和研究生共 225 人。年龄 19~22, 平均年龄 20.89 岁。每个被试被随机地分配到八个实验条件下的一个。在教室集体施测。问卷回收率为 100%, 其中有效问卷比率为 99.11%, 有效被试共 223 人。其中女生 163 人, 男生 60 人。

2.3. 材料

第一部分, 新闻故事。

采用危机沟通研究中使用频率最高的一类危机事件——技术错误事故, 它是指技术或设备问题导致的工业生产事故(An & Cheng, 2010)。具体采用电热水壶爆炸事故作为新闻故事的基本内容。生产电热水壶的公司是虚构的。

为了使被试以生产线员工的角色完成实验, 新闻故事之前用一段描述虚拟了被试身份和事故发生情境。诱发惧怕情绪的新闻强调, 公司员工的违规操作行为可能为公司和员工带来不良后果(员工可能受到法律制裁), 而诱发内疚情绪的新闻强调, 消费者的遭遇(身体和精神受到的伤害)。两段新闻报道的题目不同, 长度基本相同。

第二部分, 团体回应类型。

通过强调与情绪 CRT 有关的信息进行操纵——责任型对应内疚、希望型对应惧怕。两种类型团体回应的题目不同; 第一段内容相同: 对事故发生的原因进行概括解释; 第二段内容不同: 责任型回应强调, 公司和员工将承担事故的所有责任; 希望型回应强调, 企业将为员工提供改正错误的机会和支持。情绪感染力的操纵使用了与危机事件有关的情绪词汇以及能够表达企业对员工感同身受和尊重的词语(我们都非常难过, 或深表遗憾)(Rosselli, Skelly & Mackie, 1995)。

2.4. 工具

1) 情绪评定问卷。自编包含一个项目的问卷, 对新闻报道诱发的单一目标情绪进行测量。即问卷只用一个项目——惧怕的/内疚的作为被试主观报告的内容。要求被试对相应诱发条件下的情绪强度进行等级评定。采用 5 点计分。分数越高, 表明情绪体验越强烈。两个问卷的重测信度分别为 $r_{\text{惧怕}} = 0.91$, $r_{\text{内疚}} = 0.93$ 。

2) 信息加工方式评定量表。采用自编量表。该量表有两个维度,共6个项目,“中心路径信息加工依据”3个项目,“边缘路径信息加工依据”3个项目。问卷 α 系数为0.82。采用7点计分,前三个项目正向计分,后三个项目反向计分。将每个项目得分相加得到量表总分。总分越高,表明个体信息加工深度越深,倾向于采用系统性加工方式。

3) 自我态度评定量表。借鉴 MacKenzie 和 Lutz (1989)用于测量公众对组织的态度量表。量表为单维结构,由3个项目组成。 α 系数为0.94。采用7点记分,正向计分,将每个项目得分相加得到量表总分。总分越高,表明个体的自我态度越积极。

4) 自信心评定量表。该量表测量了员工在阅读企业危机回应后对自己及所在企业未来良好状况的自信心水平。该量表为自编量表,由11个项目组成。共两个因子,分别命名为“自身未来良好状况”,共6个项目,以及“企业未来良好状况”,共5个项目。量表 α 系数为0.85。采用7点计分,正向计分,将每个项目得分相加得到量表总分。总分越高,表明个体对自己及企业未来良好状况的自信心水平越高。

2.5. 实验程序

步骤 1: 前测。在实验开始之前,被试要完成情绪评定量表,对当前的情绪状况进行评定,为被试阅读危机新闻报道之后的情绪诱发效果提供基线值。

步骤 2: 阅读危机新闻报道。被试需要阅读描述了危机事件爆发情境的新闻故事。

步骤 3: 中测。被试要回答问卷和量表,测量他们的情绪状态、信息加工方式和对自我的态度。

步骤 4: 了解回应策略。被试阅读团体回应信息。告知被试在媒体报道电热水壶爆炸事故的第二天,企业就即刻发布了事故相关信息。

步骤 5: 后测。被试要第二次回答问卷和量表,测量他们的情绪状态和自信心水平。

3. 实验结果

3.1. 对新闻框架情绪诱发作用和团体回应信息效果的检验

采用 SPSS 22.0 对数据进行统计分析。

首先,在预实验中,对诱发不同情绪的新闻框架类型和团体回应信息的有效性检验表明:所有实验材料的操作都是有效的。

其次,正式实验开始前,通过 2 (新闻框架诱发情绪类型) \times 2 (测量阶段) 的方差分析对被试阅读危机新闻报道前、后的负性情绪水平进行统计。结果表明:1) 不同版本的新闻故事能够有效诱发出惧怕和内疚情绪;2) 惧怕组和内疚组诱发前后的情绪水平的差异没有区别,即不同新闻框架的情绪诱发效果相同。

3.2. 不同版本危机新闻报道对被试信息加工的作用

单因素方差分析的结果显示:1) 新闻框架诱发情绪类型在信息加工方式上的得分差异极其显著, $F(1,221) = 13.73, p < 0.001, \eta^2 = 0.58$ 。2) 新闻框架诱发情绪类型在员工自我态度上得分差异显著, $F(1,221) = 5.23, p = 0.02, \eta^2 = 0.24$ 。结果表明:1) 被危机新闻报道诱发出的内疚情绪促使被试采用启发性加工方式,而被危机新闻报道诱发出的惧怕情绪促使被试采用系统性加工方式。2) 被危机新闻报道诱发出惧怕情绪和内疚情绪的被试自我态度都偏负面,但后者对自我的评价更差。

3.3. 团体回应信息对员工负性情绪的干预作用

通过 3 (测量阶段) \times 2 (团体回应类型) \times 2 (情绪感染力强度) 的多因素方差分析对被试在三个时间点

上的情绪水平进行比较。描述性统计值如表 1 所示。

Table 1. Scores of fear and guilt on each measured stage
表 1. 各测量阶段被试惧怕和内疚情绪得分

团体回应类型	情绪感染力强度	n	测量阶段		
			阅读新闻报道前	阅读新闻报道后	阅读回应信息后
责任型	强	56	2.04 (1.24)	3.88 (0.96)	3.07 (0.89)
	弱	56	1.84 (1.11)	3.91 (0.88)	2.88 (0.94)
希望型	强	56	1.96 (1.22)	3.50 (1.06)	2.68 (0.79)
	弱	55	1.80 (0.99)	3.53 (0.94)	2.45 (1.02)
总计		223	1.91 (1.14)	3.70 (0.97)	2.77 (0.93)

注：括号中的数值为标准差。

结果显示：1) 测量阶段主效应极其显著， $F(2,220) = 175.85$ ， $p < 0.001$ ， $\eta^2 = 0.35$ ；2) 团体回应类型主效应极其显著， $F(1,221) = 12.89$ ， $p < 0.001$ ， $\eta^2 = 0.02$ ；3) 情绪感染力的主效应不显著， $F(1,221) = 2.35$ ， $p = 0.13$ ；4) 所有因素间的交互作用均不显著， $F_{\text{测量阶段} \times \text{团体回应类型}}(5,217) = 2.09$ ， $p = 0.13$ ； $F_{\text{测量阶段} \times \text{情绪感染力强度}}(5,217) = 0.95$ ， $p = 0.39$ ； $F_{\text{团体回应类型} \times \text{情绪感染力强度}}(3,219) = 0.00$ ， $p = 0.99$ ； $F_{\text{测量阶段} \times \text{团体回应类型} \times \text{情绪感染力强度}}(11,211) = 0.01$ ， $p = 0.99$ 。对测量阶段主效应的事后检验结果显示：1) 被试接受回应信息后的情绪水平显著低于阅读新闻报道后情绪水平， $p < 0.001$ ，Cohen's $d = 0.98$ ；2) 被试接受回应信息后的情绪水平显著高于阅读新闻报道前情绪水平， $p < 0.001$ ，Cohen's $d = 0.32$ 。该结果表明：1) 组织回应信息干预后的负性情绪水平明显降低，但没有恢复到新闻报道诱发前的水平；2) 四种组织回应信息干预前后的情绪水平的差异没有区别，即不同回应信息的情绪干预效果相同。

3.4. 危机新闻框架诱发情绪类型在员工回应信息偏好中的作用

通过单因素方差分析分别考察诱发惧怕情绪以及诱发内疚情绪新闻框架条件下，团体回应类型对被试惧怕和内疚情绪水平的影响。结果显示：1) 责任型团体回应与希望型团体回应在惧怕情绪上得分差异显著， $F(1,108) = 4.53$ ， $p = 0.04$ ， $\eta^2 = 0.42$ ；2) 责任型团体回应与希望型团体回应在内疚情绪上得分差异显著， $F(1,111) = 6.42$ ， $p = 0.01$ ， $\eta^2 = 0.54$ 。结果表明：希望型回应能够有效缓解惧怕组和内疚组的负面情绪。

通过单因素方差分析分别考察诱发惧怕情绪以及诱发内疚情绪新闻框架条件下，团体回应中情绪感染力强度对被试惧怕和内疚情绪水平的影响。结果显示：1) 强情绪感染力团体回应与弱情绪感染力团体回应在惧怕情绪上得分差异不显著， $F(1,108) = 2.87$ ， $p = 0.09$ ；2) 强情绪感染力团体回应与弱情绪感染力团体回应在内疚情绪上得分差异不显著， $F(1,111) = 0.48$ ， $p = 0.49$ 。因此，强情绪感染力的回应信息没有缓解被试的惧怕情绪和内疚情绪。

通过 2 (新闻框架诱发情绪类型) \times 2 (团体回应类型) 的多因素方差分析对被试的自信心水平进行统计，结果显示：1) 新闻框架诱发情绪类型以及团体回应类型的主效应均不显著， $F(1,221)_{\text{新闻框架诱发情绪类型}} = 1.94$ ， $p = 0.17$ ； $F(1,221)_{\text{团体回应类型}} = 0.51$ ， $p = 0.48$ ；2) 新闻框架诱发情绪类型与团体回应类型的交互作用显著， $F(3,219) = 13.19$ ， $p < 0.001$ ， $\eta^2 = 0.06$ 。简单效应检验结果显示：1) 当新闻框架诱发情绪类型为惧怕时，责任型团体回应与希望型团体回应在员工自信心水平上得分差异非常显著， $F(1,108) = 9.94$ ， $p = 0.002$ ， $\eta^2 = 0.08$ ；2) 当新闻框架诱发情绪类型为内疚时，责任型团体回应与希望型团体回应在员工自信心水平得分上差异显著， $F(1,111) = 4.07$ ， $p = 0.046$ ， $\eta^2 = 0.04$ 。结果表明：对于惧怕组被试，希望型团

体回应能有效提高员工对企业和自身未来良好状况的自信心水平，而对于内疚组被试，责任型团体回应更有效。结果见图 4。

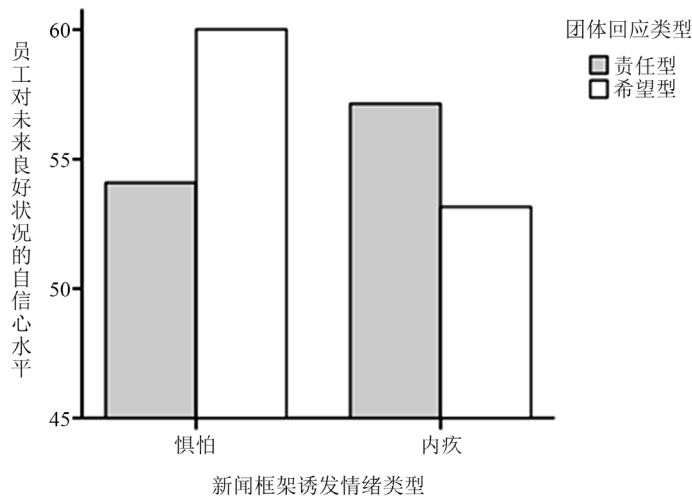


Figure 4. Effect of emotions induced by news frame and the type of corporate response on the level of employees' self-confidence

图 4. 新闻框架诱发情绪类型与团体回应类型对员工自信心水平的影响

通过 2 (新闻框架诱发情绪类型) × 2 (情绪感染力强度) 的多因素方差分析对被试的自信心水平进行统计。结果显示：1) 新闻框架诱发情绪类型的主效应不显著， $F(1,221) = 1.81$ ， $p = 0.18$ ；2) 情绪感染力强度的主效应显著， $F(1,221) = 4.02$ ， $p = 0.046$ ， $\eta^2 = 0.02$ ；3) 新闻框架诱发情绪类型与情绪感染力强度的交互作用不显著， $F(3,219) = 0.14$ ， $p = 0.71$ 。结果表明：强情绪感染力的回应信息更有助于增强员工对未来良好状况的自信心水平。

4. 讨论

4.1. 本研究的发现

首先，从团体危机回应对负性情绪的缓解作用上看，第一，从员工的负性情绪在整个研究过程中的变化可以看出，两种类型的团体回应能有效改善任何一种负性情绪体验。因此，一种情况是，负性情绪的 CRT 与团体回应的对应关系得到验证(如下文所述)。另一种情况是，两者出现了相反的对对应关系，可能的原因是：1) 诱发惧怕情绪的新闻框架强调了员工可能受到的惩罚，以及外界舆论对肇事者的处置，因此，员工会体验到强烈的不确定感，并产生避免承担责任的意愿。此时，如果组织强调自省、谦逊，并且更加看重消费者的利益，那么，新闻媒体不确定的预期就会转变成组织确定的决策。员工之前的不确定感反而消失了，惧怕情绪水平下降；2) 对于内疚的个体而言，良心的谴责和道德感驱使他们承担责任，弥补过错。但同时，每个人都有趋利避害的本能。此时，如果组织强调维护员工的利益，关心员工的感受，与员工荣誉与共，那么，当个体认识错误的态度不够坚定，容易被外界环境所引导时，就反而会产生侥幸和息事宁人的心理，使内疚情绪消失。因此，从纵向变化上看出，与个体阅读危机新闻报道后相比，不论惧怕和内疚的个体接受了哪种类型的团体回应，他们的情绪水平都显著下降。然而，这种下降的程度没有达到被试接受实验处理前的水平。或者说，回应信息的干预作用不会在很短时间完全消除负性情绪体验。

第二，横向比较结果发现，不论最初新闻框架诱发情绪类型是内疚还是惧怕，希望型回应比责任型

回应更易于使被试的负性情绪得到有效缓解。这可能是因为，公共危机事件信息中的人类利益框架会首先促使被试搜寻避免损失和伤害的信息，而不会搜索如何处置和惩罚自己的信息。流水线工人虽然可能是事故责任人，但同时也要为事故付出代价。因此，他们希望获得企业的理解和支持。危机事件本身也会激发员工无意识的积极期待，这种期待并不因员工被诱发的情绪状态而改变。而希望型回应传达给员工的是正面消息，容易满足员工的积极期待。因此，与责任型回应相比，希望型回应对强烈的负性情绪体验有更好的舒缓作用。

其次，如果新闻报道诱发了员工的惧怕情绪，那么企业就应选择希望型回应策略来提高员工对未来良好状况的自信心水平；而如果新闻报道诱发了员工的内疚情绪，那么企业就应选择责任型的回应策略。这是因为不同情绪独特的 CRT 会导致个体决策和判断的差异。惧怕和内疚情绪的 CRT 不同，使被试在判断和知觉不同的回应策略时产生差异。他们倾向于选择和接受能够满足情绪需求的策略。1) 内疚的 CRT 是：自我责备。在危机沟通情境中，如果员工的行为给消费者造成伤害，或给企业造成不可挽回的损失(Lazarus, 1991)，那么，个体可能在内疚情绪的驱使下，期望通过弥补受害者来缓和良心的谴责，因此更加偏好责任型回应策略；2) 而惧怕的 CRT 是：不确定的威胁或危险。在危机沟通情境中，如果特定的危机事件威胁到了员工良好的生活工作状态，那么该事件就会使员工感到正常的秩序被破坏，自身的利益(如：报酬、信誉、地位、人际关系、职业前景等)可能面临严重损害(Jin, Pang, & Cameron, 2010)。可见，惧怕情绪会驱使个体更加偏好希望型回应策略。

最后，具有强烈情绪感染力的回应信息没有削弱负性情绪的水平，反而略微提高了负性情绪的水平。这可能是因为，强烈情绪感染力的回应信息蕴含的关心和理解，甚至是感同身受更容易拉近企业和员工之间的距离，让员工感受到一种平等而亲近的关系，因此，员工反而会更容易敞开心扉，表达出内心的情绪感受。

4.2. 本研究的启示

当前研究探讨了危机事件信息加工的理论框架在企业内部危机沟通中的适用性。所得结论见图 5。

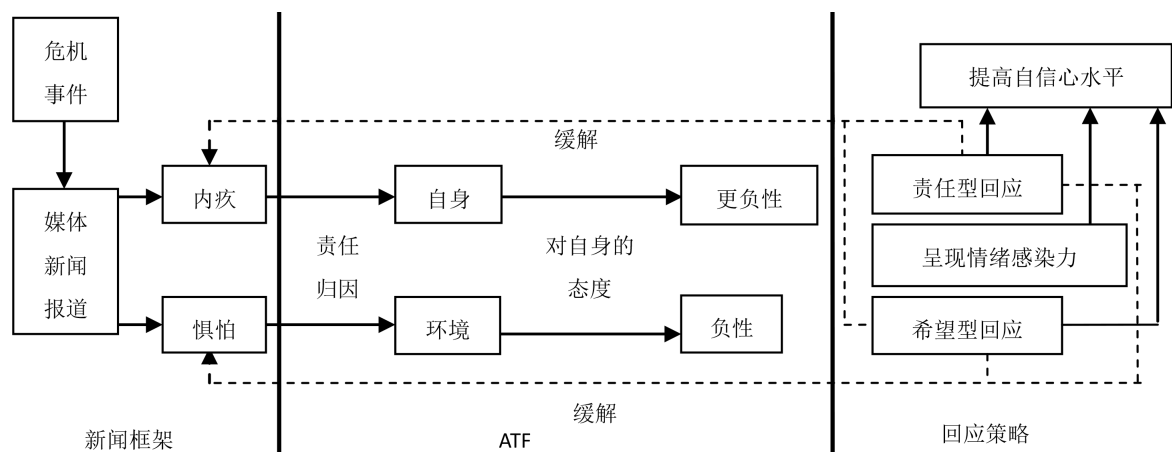


Figure 5. Flow chart of internal crisis communication of a company

图 5. 本研究中企业内部危机沟通效果图

5. 结论

在企业内部针对员工进行危机沟通时，诱发内疚和惧怕情绪的危机新闻框架会影响员工的信息加工方式以及对自我的态度。而且，不同负性情绪的员工对不同组织文化取向的回应策略有一定的偏好。另

外, 应用强烈情绪感染力的团体回应信息有效增强了沟通效果。

参考文献

- Alicia, M. (2016). Media Frames and Crisis Events: Understanding the Impact on Corporate Reputations, Responsibility Attributions, and Negative Affect. *International Journal of Business Communication*, 56, 414-431.
- An, S., & Cheng, I. (2010). Crisis Communication Research in Public Relations Journals: Tracking Research Trends over Thirty Years. In W. T. Coombs, & S. J. Holladay (Eds.), *The Handbook of Crisis Communication* (pp. 65-90). Malden, MA: Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781444314885.ch3>
- Benoit, W. L. (1995). *Accounts, Excuses, and Apologies: A Theory of Image Restoration Strategies*. New York: Marcombo.
- Catenaccio, P., Cotter, C., & DeSmedt, M. (2011). Towards a Linguistics of News Production. *Journal of Pragmatics*, 43, 1843-1852. <https://doi.org/10.1016/j.pragma.2010.09.022>
- Claeys, A. S., & Caubergh, V. (2014). What Makes Crisis Response Strategies Work? The Impact of Crisis Involvement and Message Framing. *Journal of Business Research*, 67, 182-189. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.10.005>
- Claeys, A. S., Caubergh, V., & Leysen, J. (2013). Implications of Stealing Thunder for the Impact of Expressing Emotions in Organizational Crisis Communication. *Journal of Applied Communication Research*, 41, 293-308. <https://doi.org/10.1080/00909882.2013.806991>
- Coombs, W. T. (1999). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Coombs, W. T. (2007a). Protecting Organization Reputations during a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 10, 163-176. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>
- Coombs, W. T. (2007b). Attribution Theory as a Guide for Post-Crisis Communication Research. *Public Relations Review*, 33, 135-139. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2006.11.016>
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2002). Helping Crisis Managers Protect Reputational Assets: Initial Tests of the Situational Crisis Communication Theory. *Management Communication Quarterly*, 16, 165-186. <https://doi.org/10.1177/089331802237233>
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2007). The Negative Communication Dynamic: Exploring the Impact of Stakeholder Affect on Behavioral Intentions. *Journal of Communication Management*, 11, 300-312. <https://doi.org/10.1108/13632540710843913>
- Crijns, H., Claeys, A. S., Caubergh, V. et al. (2017). Who Says What during Crises? A Study about the Interplay between Gender Similarity with the Spokesperson and Crisis Response Strategy. *Journal of Business Research*, 79, 143-151. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.06.010>
- Dorison, C. A., Klusowski, J., Han, S. et al. (2019). Emotion in Organizational Judgment and Decision Making. *Organizational Dynamic*, 49, Article ID: 100702. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2019.02.004>
- Ellsworth, P. C., & Smith, C. A. (1988). From Appraisal to Emotion: Differences among Unpleasant Feelings. *Motivation and Emotion*, 12, 271-302. <https://doi.org/10.1007/BF00993115>
- Graffin, S. D., Bundy, J., Porac, J. F., Wade, J. B., & Quinn, D. P. (2013). Falls from Grace and the Hazards of High Status: The 2009 British MP Expense Scandal and Its Impact on Parliamentary Elites. *Administrative Science Quarterly*, 58, 313-345. <https://doi.org/10.1177/0001839213497011>
- Graffin, S. D., Haleblan, J., & Kiley, J. T. (2016). Ready, AIM, Acquire: Impression Offsetting and Acquisitions. *Academy of Management Journal*, 59, 232-252. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0288>
- Han, S., Lerner, J. S., & Keltner, D. (2007). Feelings and Consumer Decision Making: The Appraisal-Tendency Framework. *Journal of Consumer Psychology*, 17, 158-168. [https://doi.org/10.1016/S1057-7408\(07\)70023-2](https://doi.org/10.1016/S1057-7408(07)70023-2)
- Jin, Y., Pang, A., & Cameron, G. T. (2010). Toward a Publics-Driven, Emotion-Based Conceptualization in Crisis Communication: Unearthing Dominant Emotions in Multi-Staged Testing of the Integrated Crisis Mapping (ICM) Model. *Journal of Public Relations Research*, 24, 266-298. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2012.676747>
- Kim, H. J., & Cameron, G. T. (2011). Emotions Matter in Crisis: The Role of Anger and Sadness in the Publics' Response to Crisis News Framing and Corporate Crisis Response. *Communication Research*, 38, 826-855. <https://doi.org/10.1177/0093650210385813>
- Kim, S., Avery, E. J., & Lariscy, R. W. (2009). Are Crisis Communicators Practicing What We Preach? An Evaluation of Crisis Response Strategy Analyzed in Public Relations Research from 1991 to 2009. *Public Relations Review*, 35, 446-448. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2009.08.002>
- Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and Adaptation*. New York: Oxford University Press.
- Lerner, J. S., & Keltner, D. (2000). Beyond Valence: Toward a Model of Emotion-Specific Influences on Judgment and

- Choice. *Cognition and Emotion*, 14, 473-493. <https://doi.org/10.1080/026999300402763>
- Lerner, J. S., Gonzalez, R. M., Small, D. A. et al. (2003). Effects of Fear and Anger on Perceived Risks of Terrorism: A National Field Experiment. *Psychological Science*, 14, 144-150. <https://doi.org/10.1111/1467-9280.01433>
- Lu, Y., & Huang, Y. H. C. (2018). Getting Emotional: An Emotion-Cognition Dual-Factor Model of Crisis Communication. *Public Relations Review*, 44, 98-107. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.09.007>
- MacKenzie, S. B., & Lutz, R. J. (1989). An Empirical Examination of the Structural Antecedents of Attitude toward the Ad in an Advertising Pretesting Context. *Journal of Marketing*, 53, 48-65. <https://doi.org/10.1177/002224298905300204>
- Nabi, R. L. (2003). Exploring the Framing Effects of Emotion: Do Discrete Emotions Differentially Influence Information Accessibility, Information Seeking, and Policy Preference? *Communication Research*, 30, 224-247. <https://doi.org/10.1177/0093650202250881>
- Nabi, R. L. (2010). The Case for Emphasizing Discrete Emotions in Communication Research. *Communication Monographs*, 77, 153-159. <https://doi.org/10.1080/03637751003790444>
- Pahuja, Y. (2012). Understanding Positive Psychology and Its Relevance to Organizations. *Indian Journal of Positive Psychology*, 3, 187-190.
- Pauchant, T. C., & Mitroff, I. I. (1988). Crisis Prone versus Crisis Avoiding Organizations Is Your Company's Culture Its Own Worst Enemy in Creating Crises? *Organization Environment*, 2, 53-63. <https://doi.org/10.1177/108602668800200105>
- Reilly, A. O., Caldwell, D. F., Chatman, J. A., & Doerr, B. (2014). Organizational Culture: CEO Personality, Culture, and Firm Performance. *Group & Organization Management*, 39, 595-625. <https://doi.org/10.1177/1059601114550713>
- Rosselli, F., Skelly, J. J., & Mackie, D. M. (1995). Processing Rational and Emotional Messages: The Cognitive and Affective Mediation of Persuasion. *Journal of Experimental Social Psychology*, 31, 163-190. <https://doi.org/10.1006/jesp.1995.1008>
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Smith, C. A., & Ellsworth, P. C. (1985). Patterns of Cognitive Appraisal in Emotion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 813-838. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.48.4.813>
- Tiedens, L. Z., & Linton, S. (2001). Judgment under Emotional Certainty and Uncertainty: The Effects of Specific Emotions on Information Processing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 973-988. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.81.6.973>
- Van Der Meer, T. G. L. A., & Verhoeven, J. W. M. (2014). Emotional Crisis Communication. *Public Relations Review*, 40, 526-536. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.03.004>
- Wiersema, M. F., & Zhang, Y. (2013). Executive Turnover in the Stock Option Backdating Wave: The Impact of Social Context. *Strategic Management Journal*, 34, 590-609. <https://doi.org/10.1002/smj.2030>
- Xiao, W., & Andrea, H. (2016). The Role of Presumed Influence and Emotions on Audience Evaluation of the Credibility of Media Content and Behavioural Tendencies. *Journal of Creative Communications*, 11, 1-16. <https://doi.org/10.1177/0973258616630196>
- Xiao, Y., Cauberghe, V., & Hudders, L. (2017). Humour as a Double-Edged Sword in Response to Crises versus Rumours: The Effectiveness of Humorously Framed Crisis Response Messages on Social Media. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 26, 247-260. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12188>
- Yan, J., Brooke, F. L., & Lucinda, L. A. (2015). Examining the Role of Social Media in Effective Crisis Management: The Effects of Crisis Origin, Information Form, and Source on Publics' Crisis Responses. *Communication Research*, 41, 74-94. <https://doi.org/10.1177/0093650211423918>