

In het oog van de orkaan

Strategisch communiceren voor
en tijdens een issuestorm

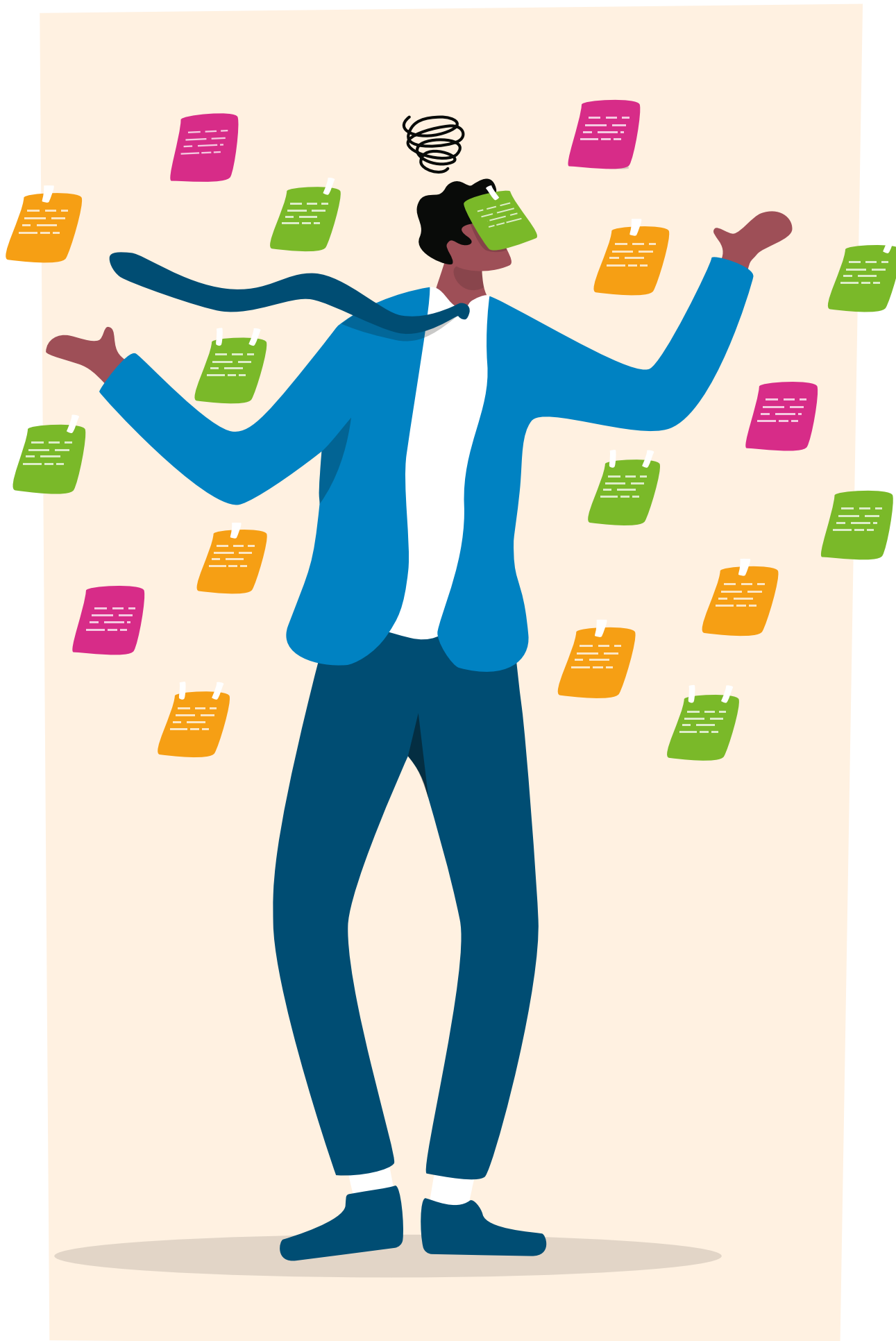


LOGEION

de nederlandse beroepsorganisatie
voor communicatieprofessionals

Centrum Strategische
Communicatie

LOGEION



Voorwoord

In discussies over maatschappelijke onderwerpen, kan de schijnwerper soms op organisaties gericht worden. Wanneer burgers, belangengroepen en andere maatschappelijke stakeholders vinden dat een organisatie niet genoeg bijdraagt aan een maatschappelijk issue of een negatieve invloed hierop heeft, wordt het voor hen steeds makkelijker om de organisatie hierop online aan te spreken. Als deze kritiek tot grote hoogte aanzwelt, kan een organisatie zich in een issuestorm bevinden. Hoe kun je hier als communicatieprofessional mee omgaan?

Dit derde deel uit de reeks CSC Insights gaat over de vraag welke communicatiestrategieën je als communicatieprofessional effectief kan inzetten tijdens een issuestorm. Sandra Jacobs van de Universiteit van Amsterdam en Christine Liebrecht van Tilburg University nemen je mee door een onderzoeksproject dat ze recent rond dit thema hebben uitgevoerd. In het eerste hoofdstuk geven ze een samenvatting van belangrijke wetenschappelijke literatuur op het gebied van issues. Ze gebruiken hierbij de metafoor van een issuestorm, om aan te geven wanneer er een sterk maatschappelijk debat over een issue woedt, en de organisatie hierin wordt meegezogen. Net als bij een reguliere storm, is er een periode dat de issuestorm zich aankondigt, een periode dat de issuestorm

woedt, en een periode nadat de issuestorm voorbij is. Jacobs en Liebrecht zetten op een rij welke communicatiestrategieën je – volgens de wetenschappelijke literatuur – in welke fase kan gebruiken.

In het tweede deel gaan de onderzoekers specifiek in op hun project. Het onderzoeksproject waarover Jacobs en Liebrecht rapporteren is opgezet vanuit de Strategische Communicatie Challenge 2022 van het Centrum Strategische Communicatie (CSC) van Logeion. Het CSC is een platform binnen Logeion dat als bruggenbouwer functioneert tussen de werelden van de communicatiewetenschap en -praktijk. Binnen het CSC is bijvoorbeeld ook de bijzondere leerstoel Strategische Communicatie (Logeion-leerstoel) ingebed, en worden verschillende activiteiten georganiseerd zoals de CSC Webinars en Onder Professoren. Ook de uitgave van een whitepaperreeks waarvan je nu het derde deel in handen hebt, maakt deel uit van de activiteiten van het CSC. Om deze activiteiten mogelijk te maken, wordt het CSC ondersteund door Partners en Vrienden van het centrum.

In dit whitepaper vinden we de samenwerking tussen de communicatiewetenschap en -praktijk expliciet terug in het tweede hoofdstuk, waarin verschillende communicatieprofessionals in focusgroepen

reflecteren op de vraag welke strategieën uit de wetenschappelijke literatuur ze wel en niet gebruiken in hun beroepspraktijk, en waarom dat zo is. Het derde hoofdstuk bespreekt vervolgens een experiment waarin de auteurs de effectiviteit van verschillende strategieën testen. Het laatste hoofdstuk bevat verschillende praktijkbevelingen op basis van de bevindingen van het onderzoek.

De hoofdtitel van deze CSC Insights is “In het oog van de orkaan”. Deze titel raakt aan de metafoor van de issuestorm. In het oog van een echte orkaan is het vaak windstil terwijl de storm – letterlijk – om je heen raast. Dit sluit perfect aan bij het doel van het CSC: ook in praktijksituaties waarin het enorm hectisch is en de druk op de ketel staat, is het goed om soms even te reflecteren, een stap terug te doen en te analyseren wat de wetenschappelijke literatuur over je strategie zegt. Dit whitepaper geeft je hierbij een belangrijk handvat, of het medialandschap rondom jouw organisatie nu windstil is of er met windkracht 10 op de deur wordt geklopt. Ik wens je veel leesplezier toe!

Prof. dr. Christian Burgers

Hoogleraar Communicatie en Organisaties aan de Universiteit van Amsterdam en bijzonder hoogleraar Strategische Communicatie (Logeion-leerstoel) aan de Universiteit van Amsterdam

‘Ook in praktijksituaties waarin het enorm hectisch is en de druk op de ketel staat, is het goed om soms even te reflecteren, een stap terug te doen en te analyseren wat de wetenschappelijke literatuur over je strategie zegt.’



H1

Inleiding

Klimaatverandering, artificial intelligence, woningnood en ongewenst gedrag op de werkvloer: zomaar vier voorbeelden van maatschappelijke onderwerpen waarover momenteel een sterk maatschappelijk debat plaatsvindt. Ook organisaties kunnen hierin betrokken raken en daarbij ongewenst uitgroeien tot het epicentrum van publieke aandacht. Ze belanden in een storm van kritiek, terecht of onterecht. Zo trok bijvoorbeeld de aanhoudende maatschappelijke discussie over dierenwelzijn en kiloknallers supermarkten in het oog van de orkaan en worstelden communicatieprofessionals met de vraag hoe hun organisatie met deze situatie kon omgaan. Het omgekeerde is ook mogelijk: een organisatie grijpt een publieke discussie aan om zich te profileren - denk aan werkomstandigheden in de cacaosector en de wijze waarop Tony's Chocolonely zich als alternatief opwierp. Of een organisatie probeert actief een maatschappelijk thema dat haar aan het hart gaat op de publieke agenda te zetten, zoals Douwe Egberts dat met het Oranje Fonds op de jaarlijkse Burendag aandacht vraagt voor sociale participatie in de samenleving.

in de effectiviteit van een aantal strategieën: wat zijn hun effecten op de reputatie en legitimiteit van een organisatie?

Voor communicatieprofessionals die in hun organisatie graag met issuecommunicatie aan de slag willen, is dit whitepaper een startpunt voor het implementeren van issuecommunicatie. Communicatieprofessionals met ruime issuecommunicatie-ervaring krijgen evidence-based inzichten in de effecten van communicatiestrategieën en kunnen hun eigen aanpak vergelijken met die van andere professionals op dit terrein.

1.1 Hoe ontwikkelen issues zich?

Volgens de issue attention cycle (Downs, 1972) kunnen issues door verschillende stadia van publieke aandacht gaan. Onderdelen daarvan zijn bijvoorbeeld het pre-problem stadium waarin slechts enkele mensen het probleem zien, de piekfase waarin eerdergenoemde issues zich bevinden, en het post-problem stadium waarin de publieke interesse weer afneemt. De hoeveelheid publieke en media-aandacht, de gebruikte frames, en strategische communicatie van organisaties spelen een belangrijke rol in de ontwikkeling die issues doormaken en de mate waarin organisaties hierbij betrokken raken (Downs, 1972; Hellsten et al., 2019; Shih et al., 2008).

1.2 Wat is een issue-arena?

De pre-problem en piekfase kunnen geclassificeerd worden onder de noemer issue-arena. In deze issue-arena's scannen organisaties hun omgeving om de ontwikkeling van (mogelijk) relevante issues te monitoren en bepalen ze hun strategieën wanneer een issue in een piekfase belandt of dreigt te belanden. Hoewel meer of minder verhitte maatschappelijke debatten van alle tijden zijn, heeft het communicatiewetenschappelijke onderzoek naar issue-arena's pas de afgelopen jaren een vlucht gekregen. In 2010 bespraken Luoma-aho en Vos in hun artikel dat issue-arena's stakeholders rondom een

thema al dan niet gewenst verbinden, maar dat de organisatie zelf niet (meer) centraal staat. Denk bijvoorbeeld aan duurzaamheid: daarover vindt een sterk maatschappelijk debat plaats waarin ook organisaties die zich in eerste instantie niet zelf op dit terrein profileerden, toch worden aangesproken op hun impact op de leefomgeving. Dat wordt ook gefaciliteerd door de ontwikkelingen in het medialandschap. Door sociale media kunnen stakeholders, activisten en andere betrokkenen gemakkelijk direct en voor een groot publiek een organisatie betrekken in een debat en ter verantwoording roepen (Hellsten et al., 2019). Dat gebeurt bijvoorbeeld door gebruik te maken van diagnostische en prognostische frames, waarin stakeholders zowel de aard van het probleem als mogelijke oplossingen op hun eigen manier framen. Ook komt daarin vaak de verantwoordelijkheidsvraag naar voren: wie of wat geframed wordt als oorzaak van het probleem, en bij wie de verantwoordelijkheid voor de oplossing wordt neergelegd (Jacobs, Wonneberger & Hellsten, 2021).

Het uitgangspunt dat niet de organisatie, maar het issue centraler staat, opende de deur voor nieuwe onderzoeksrichtingen (zie bijvoorbeeld Vos, Schoemaker & Luoma-aho, 2014), waaronder netwerkonderzoek op X (voorheen bekend als Twitter) waarin bijvoorbeeld gekeken wordt naar de rollen die organisaties en andere betrokkenen rondom een issue vervullen. Zijn ze bijvoorbeeld actief, nemen ze een standpunt in, of spreken ze anderen aan over het onderwerp? Ook kan bekeken worden wie er juist passief zijn en worden aangesproken op X (Hellsten et al., 2019). Of hoe de media en journalisten hierover berichten. Het gaat bij dit type onderzoek om de vraag: wie verenigt zich rondom welk issue, is eenzelfde patroon zichtbaar voor andere issues, en hoe kunnen we dit als onderzoekers zo goed mogelijk in kaart brengen? Dergelijke vragen en antwoorden bieden organisaties inzicht in de rol die zijzelf en verschillende stakeholders spelen en kunnen hen daardoor helpen om hun omgevingscan verder te verfijnen (Hellsten et al., 2019).

Communicatieprofessionals hebben een rol als 'vertaler' tussen de binnen- en buitenwereld van de organisatie. Zij zijn vaak zowel degenen die een issue opmerken als ook degenen die een passende communicatiestrategie moeten ontwikkelen. Communicatieprofessionals zijn dus betrokken bij de communicatie in de fase waarin het probleem (nog) slechts sluimert, de pre-problem fase, en de fase waarin de discussie zijn hoogtepunt bereikt: de piekfase - een issuestorm. Wat doen andere communicatieprofessionals als zij issues monitoren? En als een organisatie in het oog van de orkaan staat, is het dan verstandig om bijvoorbeeld in stilte te zwijgen, ontkennend te reageren, of juist bepaalde invalshoeken te gebruiken om mee te debatteren over het issue?

We richten ons hierbij vrijwel uitsluitend op issues waarmee de organisatie (onvrijwillig) geconfronteerd wordt, en dus 'geadresseerd' of aangesproken wordt door de samenleving rondom een bepaald issue (Hellsten, Jacobs & Wonneberger, 2019). Dit type issue is relatief onvoorspelbaar en zet de organisatie al gauw in een verdedigende positie, wat de rol van communicatie uitdagend maakt. Dit whitepaper laat daarom zien wat er in de communicatiepraktijk onder issues verstaan wordt en welke strategieën er gebruikt worden om daarmee om te gaan. Ook geeft het inzicht

1.3 De maatschappelijke context van issues

Issue-arena's manifesteren zich in een maatschappelijke context die gekenmerkt wordt door polarisatie en mediatisering (Van der Meer & Jonkman, 2021). Mensen zijn door sociale media empowered en bereiken met hun mening direct een groot publiek (Leong et al., 2019). Bovendien ligt er een maatschappelijke verwachting dat organisaties zich uitspreken over maatschappelijke issues, maar zien organisaties zich tegelijkertijd geconfronteerd met een diversiteit aan opvattingen onder stakeholdergroepen over maatschappelijke thema's. Voor organisaties ligt er daardoor de uitdaging om te bepalen of, en zo ja, over welke issues zij zich uit willen spreken, waarin ze tegelijkertijd reflecteren op hoe dat de band met stakeholders beïnvloedt die anders over deze onderwerpen denken. Vooral bij issues die op de organisatie afkomen - dus niet de topics die zij zelf op de agenda willen zetten - maakt deze combinatie van omstandigheden het voor organisaties moeilijk om zich zonder reputatieschade uit een issue te manoeuvreren, terwijl het voor hen juist van groot belang is om hun social license to operate te behouden. Hun activiteiten moeten immers in lijn zijn met maatschappelijke verwachtingen (Van der Meer & Jonkman, 2021).

1.4 Issuestorm of crisis?

Als een issue via het pre-problem stadium de piekfase bereikt en organisaties in het oog van de orkaan belanden, is de publieke aandacht groot en krijgen organisaties en hun handelen snel brede aandacht. Een issuestorm lijkt op een crisissituatie: in beide gevallen ligt de organisatie onder vuur. Maar in het vakgebied crisiscommunicatie verschilt de aard van de situatie en de mate waarin de focus ligt op de rol van organisationele verantwoordelijkheid (Coombs, 2007). In het geval van een issuestorm staat namelijk het issue, het maatschappelijk onderwerp zelf, centraal in plaats van de organisatie en haar stakeholders. Vervolgens kan de organisatie juist stakeholder worden in het issue wanneer

zij door het publiek aan het issue wordt gerelateerd (Luoma-aho & Vos, 2010). Burgers en andere deelnemers aan het publieke debat kunnen organisaties erin noemen en betrekken, zoals zij ook kiloknallers en plofkippen koppelden aan supermarkten (Hellsten et al., 2019). Een organisationele gewoonte of huidig beleid - zoals het produceren van kippenvlees volgens al lang in zwang zijnde praktijken - kan daardoor snel veranderen in een heet hangijzer. Crisiscommunicatie-inzichten zijn daarom niet zonder meer toepasbaar in issuecommunicatie.

1.5 Welke communicatiestrategieën zijn er?

Hoe organisaties effectief kunnen reageren op netelige situaties is veelvuldig onderzocht in vakgebieden zoals crisiscommunicatie (Coombs, 2007), public relations (Grunig, 2006), CSR-communicatie (Coombs & Holladay, 2015) en public affairs (Meznar & Nigh, 1995). In die vakgebieden worden verschillende communicatiestrategieën onderscheiden die deels met elkaar overeenkomen of elkaar juist kunnen aanvullen.

1.5.1 Crisiscommunicatie

In de literatuur over crisiscommunicatie staat vaak de Situational Crisis Communication Theory (SCCT) van Coombs (2007) centraal. Deze theorie onderscheidt twee groepen responsstrategieën, die van elkaar verschillen in de mate waarin de organisatie door stakeholders of in de media verantwoordelijk wordt gehouden voor de situatie, dus de crisis.

- **Defensief:** deze groep strategieën betreft het ontkennen of verschuiven van de verantwoordelijkheid voor de crisis. Het belang van de organisatie wordt vooropgesteld en de organisatie neemt geen verantwoordelijkheid. De organisatie kan bijvoorbeeld de situatie ontkennen, de ernst van de situatie verminderen, of de verantwoordelijkheid verschuiven naar een andere partij.
- **Tegemoetkomend:** de belangen van

de stakeholder staan voorop en de organisatie erkent de situatie en neemt er enige verantwoordelijkheid voor. De organisatie kan bijvoorbeeld excuses aanbieden, gedupeerden compenseren, of beloven dat een dergelijk voorval in de toekomst niet meer zal gebeuren.

Het is hierbij cruciaal dat de gekozen communicatiestrategie aansluit bij de mate waarin de reputatie van de organisatie onder druk staat. Te weinig verantwoordelijkheid nemen kan leiden tot reputatieschade, maar te veel ook: als een organisatie overreageert en bijvoorbeeld excuses en compensatie aanbiedt in een situatie waarin er slechts sprake is van een gerucht of klein incident, kan dat achterdocht of vragen oproepen (Coombs, 2007). In de crisiscommunicatieliteratuur gaat het om organisaties die zich al in een crisis bevinden, niet het stadium ervoor waarin issues nog kunnen sluimeren. Bovendien wordt in deze literatuur geen strategie onderscheiden die ingaat op de inhoudelijke kant, dus aanpassing van de organisatie aan de situatie. Het gaat enkel om de communicatieve reactie op een probleem, niet om het (eventueel) veranderen van de organisatiestrategie.

1.5.2 CSR-communicatie

De hier relevante literatuur over Corporate Social Responsibility (CSR)-communicatie is deels gebaseerd op inzichten uit de crisiscommunicatieliteratuur. In dit vakgebied zijn strategieën onderscheiden die organisaties kunnen hanteren als hun sociaal onverantwoord gedrag wordt verweten (Coombs & Holladay, 2015). Maar in tegenstelling tot het vakgebied van crisiscommunicatie worden er in de CSR-literatuur ook strategieën onderscheiden die ingaan op de aanpassing van de organisatie aan de situatie.

Er zijn zes responsstrategieën die organisaties kunnen gebruiken als ze worden beschuldigd van sociaal onverantwoord gedrag. De eerste drie strategieën die door Coombs

en Holladay (2015) besproken worden lijken op de defensieve responsstrategieën uit crisiscommunicatieliteratuur omdat ze beschrijven dat de organisatie zich verzet tegen de beschuldigingen van sociaal onverantwoord gedrag door vast te houden aan haar huidige strategie. Dit zijn:

- **Weigering:** het negeren van de beschuldiging door helemaal niet te reageren.
- **Weerlegging:** beweren dat de beschuldiging vals is en dat de organisatorische normen voldoen aan de verwachtingen van de belangrijkste stakeholders van de organisatie.
- **Repressie:** proberen ervoor te zorgen dat de beschuldiging verdwijnt door de beschuldigers te verbieden de informatie verder te verspreiden.

Overigens benadrukken Coombs en Holladay (2015) wel dat de eerste en derde strategie alleen geschikt zijn als de beschuldiging onwaar is. In plaats van defensief reageren, kan de organisatie ook meer meebewegen met de beschuldiging. Dat is de vierde responsstrategie:

- **Erkenning:** de organisatie erkent de beschuldiging, maar zal de strategie van de organisatie niet veranderen.

Deze reactie hangt samen met de verontschuldigungsstrategie die eerder genoemd werd bij in de crisiscommunicatieliteratuur en is daarom meegaander dan de andere defensieve responsstrategieën uit Coombs en Holladay (2015). Echter, de organisatie past haar bedrijfsstrategie niet aan de verwachtingen van de beschuldigers aan. Dit gebeurt wel bij de laatste twee strategieën:

- **Herziening:** de organisatie kan kleine aanpassingen doen in haar strategie om de beschuldigingen te erkennen.
- **Hervorming:** de organisatie kan een stap verder gaan en haar hele strategie

aanpassen in de richting van de verwachtingen van de beschuldiger.

Daarnaast biedt issuecommunicatie - in tegenstelling tot crisiscommunicatie - ook kansen voor proactieve verbetering van de reputatie van de organisatie door middel van positionering in een issue-arena. Pollach (2015) beargumenteert bijvoorbeeld dat actieve en vroege engagement van organisaties met maatschappelijke issues voordelen kan bieden in termen van legitimiteit en reputatie. Het monitoren van maatschappelijke normen zoals die in issue-arena's naar voren komen en vervolgens het vroegtijdig conformeren aan deze normen (nog voordat sterke maatschappelijke druk ontstaat), of het proberen te veranderen van bestaande normen in lijn met het maatschappelijk debat, kan de legitimiteit van een organisatie verhogen. Op deze wijze hoeft de organisatie niet te vechten tegen de issuestorm, maar kan ze die juist omarmen en zich zo onderscheiden van concurrenten (bijvoorbeeld met duurzame productie).

1.5.3 Public affairs

De literatuur over public affairs - ook relevant voor issuecommunicatie - richt zich niet noodzakelijkerwijs op communicatie waarin de organisatie al onder vuur ligt, zoals bij de eerder genoemde twee vakgebieden. De responsstrategieën in het vakgebied van issuecommunicatie kunnen organisaties ook hanteren als een issue zich nog in een vroeg stadium bevindt.

In het algemeen onderscheidt de issuecommunicatieliteratuur vier responsstrategieën (Cornelissen, 2020):

- **Buffering:** de organisatie zet het huidige gedrag voort, past zich niet aan en trekt zich (ogenschijnlijk) niets aan van wat anderen hiervan vinden. Vaak wordt er ook niet, of op heel defensieve wijze, gecommuniceerd om te voorkomen dat de organisatie zich het issue eigen maakt

voor de buitenwereld. Door zich te hullen in stilzwijgen hoopt de organisatie dat de ontwikkeling van het issue zal stoppen of zal overwaaien. Deze strategie is ook bekend in public affairs (Cornelissen, 2020; Meznar & Nigh, 1995).

- **Bridging:** in tegenstelling tot de bufferingstrategie, staat de organisatie bij een bridgingstrategie juist open voor verandering. De organisatie erkent op reactieve wijze het probleem en het onvermijdelijke ervan en besluit zich aan te passen aan de sociale normen. Dit is dus een adaptieve strategie waarbij de organisatie reactief de strategie aanpast en deze op tegemoetkomende wijze communiceert met haar stakeholders. Ook dit is een bekende public affairs-strategie (Cornelissen, 2020; Meznar & Nigh, 1995)
- **Advocacy:** de organisatie probeert de verwachtingen van stakeholders en de publieke opinie over een issue te veranderen in de richting van de huidige praktijken, waarden, en resultaten van de organisatie. Hiervoor kunnen beïnvloedingsstrategieën worden ingezet, zoals lobbyen of grootschalige campagnes. In tegenstelling tot de bufferingstrategie communiceert de organisatie dus wel over het issue, maar in plaats van dat de organisatie zichzelf aanpast - zoals bij de bridgingstrategie - hoopt de organisatie dat de publieke opinie over het issue zich zal aanpassen (Cornelissen, 2020).
- **Thought leadership:** in tegenstelling tot een reactieve adaptieve strategie, is de organisatie proactief als zij een thought leadershipstrategie hanteert. Dit betekent dat de organisatie een actieve houding ten aanzien van haar omgeving heeft. Ze scant deze en probeert al in een vroeg, pre-problem stadium te kijken welke issues voor haar relevant zijn. Op de gekozen thema's probeert de organisatie dan een voorloper te zijn door zich hiermee te profileren. Op deze

wijze onderscheidt de organisatie zich nadrukkelijk van concurrenten en laat ze een proactieve en adaptieve houding zien aan de buitenwereld (Cornelissen, 2020).

1.5.4 Samenvatting

communicatiestrategieën

De literatuur laat zien dat er grofweg twee hoofdcategorieën te onderscheiden zijn van strategieën die organisaties kunnen hanteren wanneer een issue zich ontwikkelt: buffering en bridging (zie Tabel 1). Afhankelijk van het vakgebied waarbinnen communicatiestrategieën worden onderscheiden, zijn er verschillende kenmerken van (issue)communicatiestrategieën te onderscheiden waarin de houding van de organisatie ten opzichte van de stakeholders naar voren komt (communicatieve dimensie), en de mate waarin de organisatie haar werkwijze aanpast aan de situatie (adaptieve dimensie).

- Organisaties kunnen defensief reageren op issues door het verband tussen het issue en de organisatie te ontkennen of

haar verantwoordelijkheid af te schuiven op anderen. Er vindt geen modificatie plaats: de organisatie past zichzelf niet aan de situatie aan.

- Organisaties kunnen tegemoetkomend reageren door verantwoordelijkheid te nemen of compensatie te bieden om de situatie te herstellen. Dit kan bovendien een aanpassing binnen de organisatie teweegbrengen, maar dat hoeft niet altijd het geval te zijn.
- Organisaties kunnen een adaptieve strategie toepassen waar de organisatie het issue als uitgangspunt neemt om haar eigen identiteit en werkwijzen tegen het licht te houden en waar mogelijk blijvend aan te passen richting de nieuwe normen. Dit kan de organisatie reactief doen als het issue al is geactiveerd, of proactief als het issue nog latent is.

1.6 Leeswijzer

Dit whitepaper rapporteert de uitkomsten van twee studies die met de Strategische Communicatie Challenge-beurs van Logeion

zijn uitgevoerd. In hoofdstuk twee worden de inzichten beschreven die zijn opgedaan op basis van focusgroepen met communicatieprofessionals. We hebben in kaart gebracht wat Nederlandse communicatieprofessionals bij organisaties momenteel feitelijk doen aan issuecommunicatie in de pre-problem fase en in de piekfase. Hoofdstuk drie beschrijft de uitkomsten van een experimenteel onderzoek waarin de effectiviteit van de meestgehandeerde strategieën van communicatieprofessionals is getoetst. Dit empirische onderzoek biedt inzichten welke issuecommunicatiestrategieën tijdens welke fase in de issuestorm onder welke omstandigheden een positieve danwel negatieve uitwerking hebben op het publiek. In hoofdstuk vier worden de bevindingen gekoppeld aan huidige inzichten in de wetenschappelijke literatuur en doorvertaald naar concrete aanbevelingen. Zo biedt het whitepaper communicatieprofessionals concrete handvatten om de opgedane kennis toe te passen op hun eigen communicatiepraktijk.

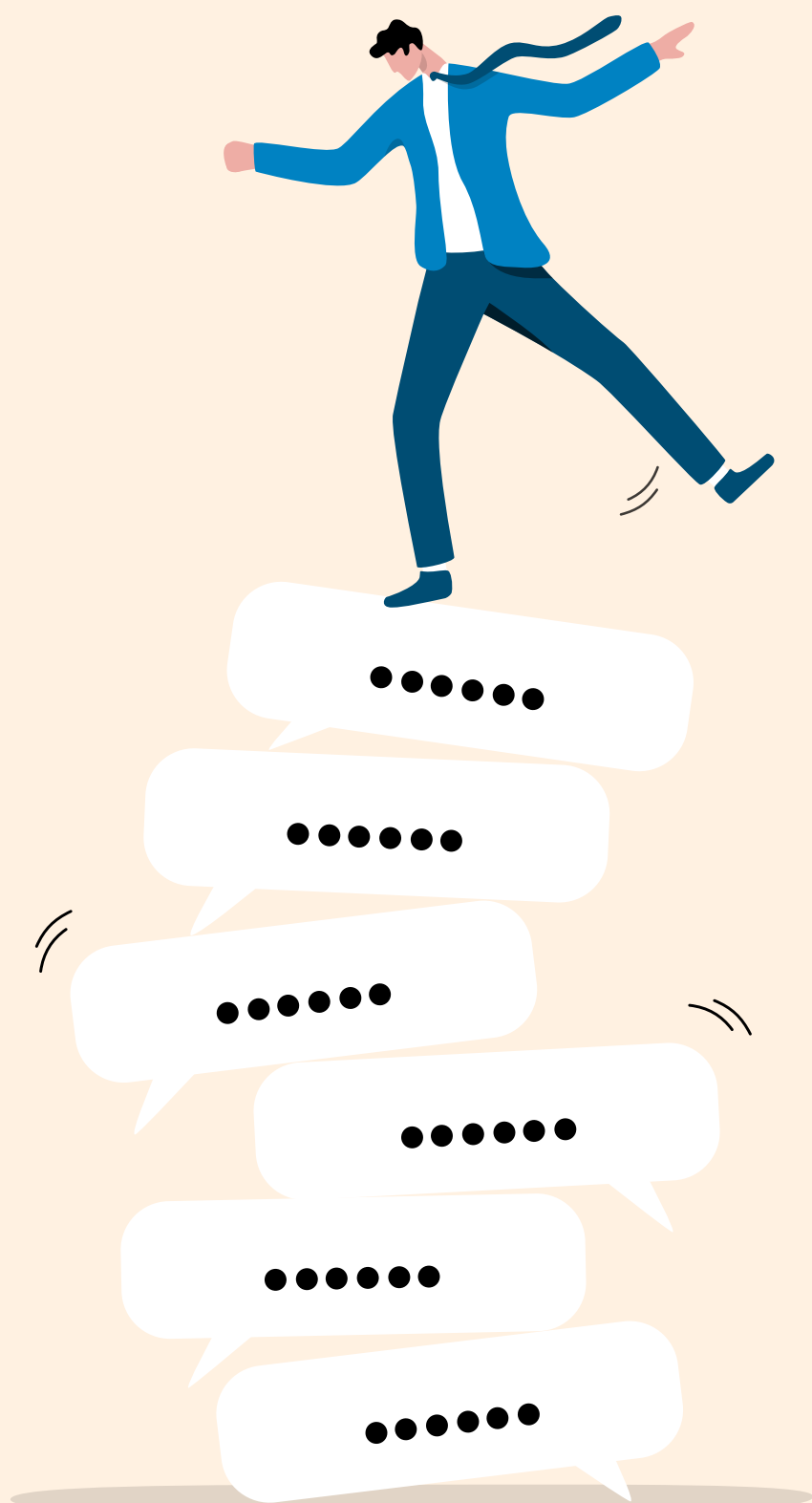
Tabel 1 Classificatie van communicatiestrategieën in de literatuur naar communicatieve en adaptieve dimensie.

	Communicatiestrategie	Communicatieve dimensie: houding ten opzichte van stakeholders	Adaptieve dimensie: modificatie van de organisatie
Buffering	Weigering	Defensief	Nee
	Weerlegging	Defensief	Nee
	Repressie	Defensief	Nee
	Advocacy	Defensief	Nee
	Erkenning	Tegemoetkomend	Nee
Bridging	Revisie	Tegemoetkomend	Enigszins
	Hervorming	Tegemoetkomend	Ja, reactief
	Thought leadership	Tegemoetkomend	Ja, proactief

H2

Inzichten uit de communicatiepraktijk: focusgroepen

Zowel in de wetenschap als in de communicatiepraktijk worden ‘issues’ en ‘issue-arena’s’ dus regelmatig benoemd, maar er is weinig systematisch inzicht in wát er nu precies verstaan wordt onder een ‘issue’ in de communicatiepraktijk en welke strategieën er gehanteerd worden. In twee focusgroepen hebben in totaal tien communicatieprofessionals hun ervaringen met en percepties van issuecommunicatie gedeeld. Dit gebeurde aan de hand van drie hoofdonderwerpen: 1) ervaringen met issues en issuecommunicatie, 2) monitoring en strategieën in de pre-problem fase, 3) strategieën in de piekfase.



Verkenning: de pre-monitoringfase

- Kantelpunt bepalen: wanneer raakt een issue aan de organisatie? Welke typen issues zijn voor de organisatie relevant?
- Aan de hand daarvan focus van de monitoring bepalen: wie (stakeholders, algemeen publiek), wat (topics), waar (social media, direct contact)?
- Support binnen de organisatie voor issuecommunicatie organiseren, mandaat van het management verkrijgen.

Een brede blik: de monitoringsfase

- Uitvoeren van het monitoringsplan: o.a. dashboard inrichten, zoektermen bepalen, bestaande issues volgen, monitoren als er iets rond de organisatie gebeurt, bepalen wanneer het tijd is om al dan niet aan de discussie deel te gaan nemen. Focus op vroege herkenning van issues.
- Drie typen bronnen krijgen doorgaans bijzondere aandacht: mediaberichtgeving (inclusief berichten op sociale media), stakeholders uit de omgeving van de organisatie (bijvoorbeeld klanten, burgers of andere betrokkenen), en activisme, (bijvoorbeeld door actiegroepen).

2.1 Wat is een issue?

'Issue' is een prominent woord in de communicatiepraktijk en iedereen weet min of meer wat eronder verstaan wordt, maar tegelijkertijd is het ook een abstract containerbegrip: waar verwijst het nu precies naar, welke dimensies zijn er en waarin verschilt een issue van vergelijkbare concepten? Als we kijken naar de gesprekken in de focusgroepen, dan kunnen we zeggen dat een issue:

- Zich afspeelt in de maatschappij. Het gaat hierbij niet primair om een probleem dat ontstaan is binnen de eigen organisatie, wat bij een crisis wel het geval kan zijn. Een maatschappelijk besproken thema kan wel bestaande praktijken binnen organisaties in een nieuw licht zetten.
- Minder acuut is dan een crisis, en daarentegen als langduriger wordt gezien. Issues kunnen een tijd 'slapen', en geactiveerd worden door maatschappelijk debat.
- Relevant wordt voor de organisatie zodra er een 'haakje' is, dus impact, bijvoorbeeld

op de reputatie of license to operate, of als het de waarden van een organisatie onder druk kan zetten. Een issue is zeker niet alleen maar negatief: een organisatie kan ook zelf proberen om 'positieve issues' te creëren of bestaande issues aan te grijpen om zich positief te profileren (dit is echter niet de focus van dit onderzoek; zie ook de inleiding).

Tot slot is een issue duidelijk een onderwerp dat op het bord ligt van communicatieprofessionals binnen organisaties (en bijvoorbeeld niet primair van aanverwante disciplines), omdat het gaat om het monitoren van de omgeving, het interpreteren, contextualiseren, van buiten naar binnen vertalen, het framen en woorden geven aan observaties, en het prioriteren van thema's - taken die dicht liggen bij de boundary-spanning rol (de brugfunctie binnen en buiten de organisatie) die communicatieprofessionals vaak vervullen.

2.2 Drie fasen van issuemonitoring

Het is de tweede natuur van de meeste communicatieprofessionals om in de gaten te

houden wat er in de omgeving van de organisatie gebeurt. Het monitoren van (online) media is een specifieke activiteit binnen de bredere praktijk van environmental scanning (Strauss & Jonkman, 2017). De deelnemers van onze focusgroepen bespraken verschillende aspecten van dit proces: wat komt er allemaal kijken bij issuemonitoring? En wat doen communicatieprofessionals als een relevant issue zich aandient, maar waarbij nog geen sprake is van een 'in het oog van de storm'-situatie? Het schema hierboven vat de voornaamste bevindingen samen, vanuit een praktisch perspectief.

2.3 Issuecommunicatie in de piekfase

Het weergegeven schema gaat uit van een situatie waarin de discussie over een issue nog geen hoogtepunt heeft bereikt. Wat gebeurt er zodra dat wel het geval is, als een organisatie in een issue verzeild is geraakt? Hierbij kijken we specifiek naar issuecommunicatie en niet naar het (bredere) issuemanagement.

Als eerste zien we dat communicatie een spilfunctie heeft zodra de organisatie 'in het oog van de storm' is beland. Aan de ene kant

Issue gespot! De post-monitoringsfase

- Issuespecifieke analyse: waar hebben we mee te maken, wat zijn de gevoeligheden, wie is er bij dit specifieke issue betrokken, is er actiebereidheid, wat zijn de feiten, meningen en oplossingen, welke scenario's kunnen we maken, wat is de rol van onze organisatie?
- Strategische keuzes voor issuespecifieke communicatie: issueafbakening, heldere interne rolverdeling, samenwerking en doorvertaling tussen communicatie en andere afdelingen, doel van de strategie bepalen, gewenste positionering in het debat (het geven van een gewenste draai aan de discussie, het aangrijpen van het issue om jezelf als organisatie op de kaart te zetten, of om issue owner te worden, dus de connectie tussen dit issue en de eigen organisatie veel sterker te maken).

Figuur 1: De drie fasen van issuemonitoring zoals deze naar voren kwamen in de focusgroepen

doet de situatie een beroep op de klassieke communicatiefuncties zoals nadenken over kanalen, boodschappen, de timing van berichten en de afzender daarvan. 'Proactiviteit' staat daarin centraal, bovenop de situatie zitten. Dat gebeurt ten eerste analytisch: wat is er aan de hand; wie zijn erbij betrokken; welke standpunten komen naar voren; is dit inderdaad nog steeds een zaak voor onze organisatie? Daarnaast gaat het om concreet handelen en het communicatieproces zelf: de interne kring van betrokkenen is essentieel en wordt op de hoogte gehouden. Ook staan eventuele getroffen personen centraal. Een onderwerp dat niet sterk besproken werd, maar in ander onderzoek wel naar voren komt, is het meenemen van eventuele juridische gevolgen van bepaalde communicatiestrategieën (Claeys & Opgenhaffen, 2016).

Verder is er uiteraard discussie over en reflectie op de te hanteren communicatiestrategieën: ga je wel of niet reageren, ga je iemand binnen je organisatie of een andere organisatie naar voren schuiven, in hoeverre ga je inhoudelijk in of mee met naar voren gebrachte punten, ga je dat al dan niet publiekelijk doen? Verder viel ook de ambivalente rol van transparantie op: enerzijds

is dat belangrijk, anderzijds niet altijd mogelijk. Soms vindt er (daarom) procescommunicatie plaats.

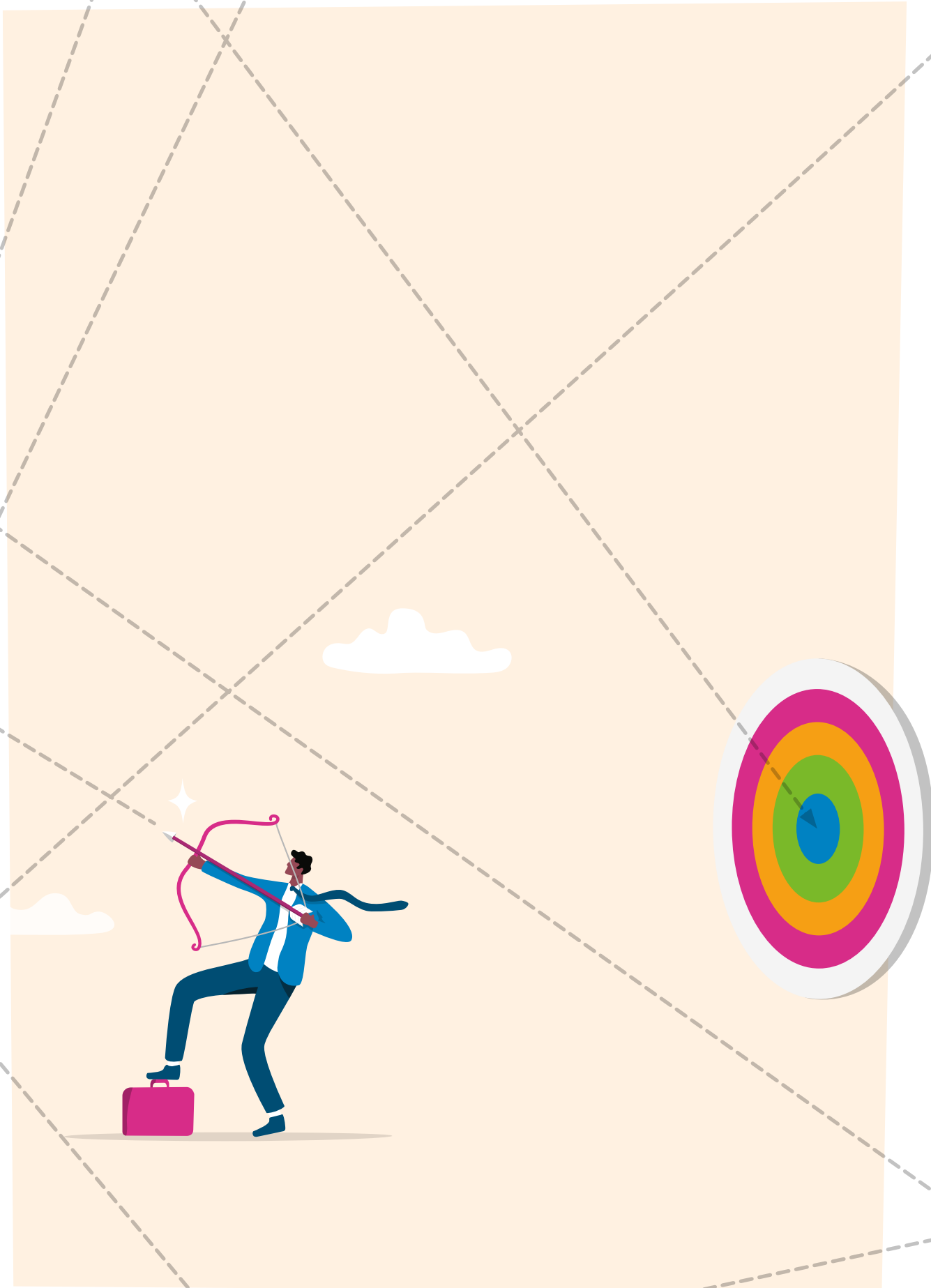
Met wie communiceer je op welke manier, en gebeurt dat wel of niet via de media? Participanten gaven aan dat er vaak juist niet via de media gecommuniceerd wordt, maar dat er een direct gesprek met stakeholders plaatsvindt. Het woord 'dialogue' viel geregeld, vooral in samenhang met 'betrokkenen'. Persoonlijke communicatie en 'aan tafel zitten' zijn daarbij kernwoorden.

Als we kijken naar opvattingen van hoe issuecommunicatie raakt aan vraagstukken rondom reputatie en legitimiteit, dan gaven deelnemers aan dat - in hun visie/ervaring - een goede aanpak van issuecommunicatie ook tot waardering kan leiden, maar dat reputatie-overwegingen niet de hoofdrol spelen.

Ook werd er genoemd dat je als communicatieprofessional moet weten wat je moet doen, wat al snel gemakkelijker gezegd is dan gedaan. Waar haal je die kennis vandaan? Er werden drie 'bronnen'

genoemd: ervaring, scenariodenken en common sense - maar geen 'theorieën'. Dat laatste bevestigt ook eerder onderzoek onder communicatieprofessionals dat liet zien dat veel van hen wetenschappelijke theorieën niet toepassen in de praktijk: ze vinden theorieën vaak te abstract of niet direct toepasbaar op hun situatie (Claeys & Opgenhaffen, 2016). Datzelfde onderzoek liet ook zien dat communicatieprofessionals zelf aangeven dat ervaring en intuïtie een belangrijke bron zijn voor hun communicatieplannen en -aanpak.

Communiceren 'in het oog van de storm' heeft dus ook overlap met de 'issue gespot'-fase. In beide fasen staan alertheid en omgevingssensitiviteit centraal; het belang om goed te kijken naar hoe het issue aan de organisatie raakt. Het verschil ligt onder andere in de druk die er op de organisatie ligt: het 'oog van de storm' wordt gekenmerkt door een spotlight op de organisatie, waar er in de 'issue gespot'-fase nog meer ruimte is voor het bepalen van een eigen positie. Het oog van de storm raakt daardoor ook sterker aan crisiscommunicatie.



H3

Effecten van issue-communicatiestrategieën: experiment

De inzichten uit de praktijk van issuecommunicatie maakten ons nieuwsgierig naar de vervolgvraag: welke (reactieve) issuecommunicatiestrategie is wanneer effectief? Om een systematische vergelijking te kunnen maken, voerden we een experiment uit. In dit hoofdstuk bespreken we eerst hoe het onderzoek was opgezet en daarna presenteren we de bevindingen.

3.1 Wat we participanten hebben voorgelegd

3.1.1 Issuescenario's

Het doel van een experiment is om zo goed mogelijk het effect van verschillende communicatiestrategieën te meten op burgers die verder niet betrokken zijn bij de organisatie en andere relevante factoren voor zover mogelijk óf mee te nemen óf uit te sluiten. We ontwikkelden daarom scenario's over twee verschillende soorten issuetypen: een duurzaamheidsissue en een sociaal-maatschappelijk issue. De reden hiervoor was ten eerste dat we wilden voorkomen dat de resultaten te specifiek zouden gelden voor een casus, en ten tweede dat we wilden weten of het issuetype een rol zou spelen in de effectiviteit van issuecommunicatiestrategieën.

Het duurzaamheidsissue ging over een fictieve chemische fabriek die werd beschuldigd van watervervuiling. Het sociaal-maatschappelijke issue beschreef de huisvesting van personeel van een high-tech bedrijf in een krappe woningmarkt. De kwesties hadden gemeen dat ze invloed hebben op de fysieke omgeving van burgers, maar dat de bedrijven niet illegaal handelden. In het geval van de chemische fabriek bijvoorbeeld wezen diverse rapporten en metingen uit dat het bedrijf binnen de toegestane norm blijft, maar desondanks heeft de organisatie wel te maken met maatschappelijke onrust.

3.1.2 Issuefasen: pre-problem versus oog van de storm

We varieerden de mate van maatschappelijke onrust rond beide issues: het issue bevond zich in de pre-problem fase of in de piekfase. Zo konden we achterhalen of de impact van issuecommunicatiestrategieën afhangt van het moment in de issue-arena, namelijk wanneer slechts een enkeling zich zorgen maakt over het issue of wanneer mensen zich rond het issue groeperen en landelijke media-aandacht genereren. Als een organisatie op deze wijze in het oog van de orkaan getrokken wordt, is de maatschappelijke druk op de organisatie groot en is de verwachting dat de organisatie met een

passende reactie moet komen.

In het onderzoek uitten de issuefasen zich in de vorm van een ingezonden brief aan de krant. In de pre-problemversie was de brief afkomstig van een ongeruste buurtbewoner die zijn zorgen uitsprak in een lokale krant, terwijl in de piekfase de brief door een groot aantal mensen inclusief allerlei belangengroepen was ingediend bij een landelijke krant met een groot bereik via nationale nieuwsmedia.

3.1.3 Issuecommunicatiestrategieën

In de literatuur en in de focusgroepen zijn verschillende strategieën naar voren gekomen die communicatieprofessionals kunnen inzetten als ze te maken hebben met issues. Deze strategieën verschillen op twee dimensies van elkaar: communicatief - de houding van de organisatie ten opzichte van de stakeholders - en adaptief - de mate van modificatie van de organisatie.

We hebben deze dimensies doorvertaald naar vier issuecommunicatiestrategieën:

- Geen reactie: de krant vermeldt kort dat de betreffende organisatie niet heeft gereageerd op de ingezonden brief.
- Defensieve reactie: de organisatie communiceert met een defensieve responsstrategie dat er geen inhoudelijke veranderingen worden aangebracht omdat ze niet illegaal handelen.
- Tegemoetkomende reactie: de organisatie voert geen veranderingen door op basis van dezelfde redenen, maar ze communiceert dit wel met meer empathie voor de bezorgde schrijvers van de ingezonden brief.
- Adaptieve reactie: de organisatie geeft aan op korte termijn haar beleid aan te passen en communiceert dit met een tegemoetkomende communicatiestijl.

3.2 Wat participanten ervan vonden

In het experiment werden 481 participanten blootgesteld aan de twee verschillende typen

issues - een duurzaamheidsissue en een sociaal-maatschappelijk issue - in ofwel de pre-problem fase of de piekfase. Ze zagen bovendien een van de reactiestrategieën van de organisatie op het issue, waarna ze in een vragenlijst vragen beantwoordden over de reputatie van de organisatie en haar legitimiteit. Op deze wijze sluiten we aan bij de complexiteit van issuecommunicatie waarin organisaties ongewild aan een issue verbonden worden en ze voor de uitdaging staan om zonder reputatieschade uit een issue te manoeuvreren, terwijl het voor hen juist van groot belang is om hun social license to operate te behouden. We hebben ook gemeten hoe sceptisch de participanten tegenover de organisatiereactie stonden, omdat gevoelens van scepsis een mechanisme kan zijn dat percepties over legitimiteit en reputatie kan verklaren.

3.2.1 Effectiviteit van de responsstrategieën op reputatie en legitimiteit

We hebben eerst gekeken naar de effectiviteit van de responsstrategieën per issuescenario; los van de fase waarin het issue zich bevindt. Maakt het überhaupt uit met welke strategie de organisatie reageert? Dat hangt af van het issuetype.

In het **duurzaamheidsissue** over watervervuiling door een chemische fabriek blijken mensen de issuecommunicatiestrategieën verschillend te percipiëren. Het zal niet tot verbazing leiden dat organisaties het slechtst uit de bus komen wanneer ze niet reageren, dit geldt zowel voor de beoordeling op reputatie als op legitimiteit. Interessant is echter dat een defensieve reactie het niet beter doet dan helemaal geen reactie geven. Na het zien van een defensieve reactie wordt de reputatie en de legitimiteit van de organisatie net zo laag beoordeeld als wanneer de organisatie niet reageert.

Een tegemoetkomende strategie en een adaptieve strategie worden even goed beoordeeld op reputatie en legitimiteit. Los van of een organisatie verandert (of kan veranderen), is

Lezersbrieven

Stuur uw mening naar brieven@dewijk.nl
Dit kaart gebruikt een persoonsgegevens. Voor meer informatie,
 zie ons privacy statement www.wijkkrant.nl/privacy

CHEMISCHE FABRIEK

Waterkwaliteit in gevaar

Nederland wil altijd het beste jongetje van de klas zijn. Maar als het om waterkwaliteit gaat, lopen we achter de feiten aan. Een chemische fabriek in Nederland mag namelijk tweemaal zoveel schadelijke stoffen in het water lozen dan fabrieken in bijvoorbeeld Duitsland of Zweden. Dit komt doordat fabrieken in ons land voldoen aan waterkwaliteitsnormen die ruim vijftien jaar geleden zijn opgesteld. Echter, inmiddels zijn er nieuwe zuiveringstechnieken voor handen waarmee fabrieken het afvalwater beter kunnen opschonen.

Hierdoor komen er minder giftige stoffen in ons oppervlaktewater en drinkwater terecht. Nederland moet dus dringend de ernstig verouderde vergunningen opfrissen en dezelfde normen hanteren als andere Europese landen. Omwonenden van de fabriek kunnen dan weer met een gerust hart groenten uit de moestuin eten, flora en fauna kunnen zich herstellen, en elke Nederlander – van kwetsbare oudere tot tere jongeling – kan een glas water uit de kraan drinken zonder gevaar voor eigen leven. Een opgeliste waternorm, dat is toch meer dan normaal!

J.M. Meinders

Figuur X:

Ingezonden brief in de pre-problem fase van het duurzaamheidsissue.

De Wijkkrant Nieuws uit uw wijk!

REACTIES

Waterkwaliteit in gevaar

De chemische fabriek heeft niet op deze ingezonden brief gereageerd.

Figuur Y1: De strategie 'geen reactie' in de pre-problem fase van het duurzaamheidsissue.

De Wijkkrant Nieuws uit uw wijk!

REACTIES

Waterkwaliteit in gevaar

De milieuvergunning kan niet als 'ernstig verouderd' worden bestempeld. Onze zuiveringsmethode is al jarenlang beproefd en wordt ook in andere landen zoals Groot-Brittannië en de Verenigde Staten gehanteerd. De Omgevingsdienst kwalificeert de huidige methode en de waterkwaliteit stevast als 'hoog' en de

overheid ziet geen reden om de huidige normen aan te passen. Voorafgaand aan het verlenen van de milieuvergunning in 2008 hebben wij fors geïnvesteerd in onze zuiveringsmethode. Deze wordt elk jaar streng gecontroleerd en goedgekeurd. Komende jaren zullen wij deze methode daarom blijven hanteren zoals is overeengekomen met de betrokken instanties.
De betreffende chemische fabriek

Figuur Y2: De strategie 'defensieve reactie' in de pre-problem fase van het duurzaamheidsissue.

De Wijkkrant Nieuws uit uw wijk!

REACTIES

Waterkwaliteit in gevaar

Hoewel wij al jarenlang voldoen aan de gestelde kwaliteitsnormen, is het altijd goed om van tijd tot tijd te kijken of de interne en externe normen die we hanteren nog in lijn zijn met de maatschappelijke verwachtingen voor ons bedrijf. We zullen dit dan ook blijven doen en maatregelen treffen als daartoe aanleiding is. Het is in

ieder belang dat er geen risicovolle situaties ontstaan voor mens en dier. Voorafgaand aan het verlenen van de milieuvergunning in 2008, hebben wij fors geïnvesteerd in onze zuiveringsmethode. Deze wordt elk jaar streng gecontroleerd en goedgekeurd. Komende jaren zullen wij deze methode daarom blijven hanteren zoals is overeengekomen met de betrokken instanties.
De betreffende chemische fabriek

Figuur Y3: De strategie 'tegemoetkomende reactie' in de pre-problem fase van het duurzaamheidsissue.

De Wijkkrant Nieuws uit uw wijk!

REACTIES

Waterkwaliteit in gevaar

Hoewel wij al jarenlang voldoen aan de gestelde kwaliteitsnormen, is het altijd goed om van tijd tot tijd te kijken of de interne en externe normen die we hanteren nog in lijn zijn met de maatschappelijke verwachtingen voor ons bedrijf. We zullen dit dan ook blijven doen en maatregelen

treffen als daartoe aanleiding is. Het is in ieder belang dat er geen risicovolle situaties ontstaan voor mens en dier. Gezien de huidige inzichten en recente ontwikkelingen zien wij voldoende reden om de huidige zuiveringsmethode aan de passen. Naar verwachting zal de lozing van de genoemde stoffen daardoor met de helft te verminderen.
De betreffende chemische fabriek

Figuur Y4: De strategie 'adaptieve reactie' in de pre-problem fase van het duurzaamheidsissue.

het dus verstandig om een empathische reactie te geven waarin het belang van de stakeholder voorop staat. Over het geheel komt de adaptieve reactie het beste uit de bus. Vergeleken met geen reactie beoordelen mensen de reputatie en legitimiteit van de organisatie het hoogst als de organisatie veranderingen doorvoert en dit op een tegemoetkomende manier communiceert. Gevoelens van scepsis blijken in geen geval een rol te spelen.

Voor het **sociaal-maatschappelijke issue** over de huisvesting van werknemers op een krappe woningmarkt vinden we opvallend genoeg geen verschillen tussen de issuecommunicatiestrategieën. Voor de beoordeling van reputatie en legitimiteit blijkt het niet uit te maken of de organisatie überhaupt reageert, en als ze reageert welke strategie dan wordt toegepast. Bovendien blijken de strategieën niet te verschillen in de mate waarin ze scepsis aanwakkeren: ongeacht de strategie die wordt gehanteerd zijn mensen even sceptisch over de reactie van de organisatie.

3.2.2 Scepsis per issuefase

Vervolgens hebben we gekeken naar de impact van fase (pre-problem versus oog van de storm) op hoe de issuecommunicatiestrategieën worden gepercipieerd. Maakt het uit of het issue zich nog in de pre-problem fase bevindt waarbij slechts een enkeling zich ongerust maakt of dat het al de piekfase heeft bereikt met landelijke maatschappelijke druk op de organisatie?

Interessant genoeg vinden we geen verschillen per issuefase op de beoordeling van de responsstrategieën op reputatie en legitimiteit. Voor percepties van de reputatie en legitimiteit van de organisatie maakt het dus geen verschil welke strategie de organisatie in welke fase van de issue-arena hanteert.

Echter, we vinden wel verschillen in scepsis. Wederom gelden deze verschillen alleen voor het duurzaamheidsissue, niet voor het sociaal-maatschappelijke issue. Bij het duurzaamheidsissue over de chemische fabriek

bleekt de mate waarin mensen sceptisch zijn over de organisatiereactie af te hangen van het moment van de reactie: alleen in de pre-problem fase roepen de issuecommunicatiestrategieën verschillende gevoelens van scepsis op. Als de organisatie in de pre-problem fase een tegemoetkomende reactiestrategie hanteert, dan zijn mensen minder sceptisch dan wanneer een defensieve strategie wordt gebruikt. Dit past in de lijn van de verwachting dat mensen sceptischer zijn wanneer een organisatie het eigen belang voorop stelt dan wanneer zij het stakeholderbelang voorop stelt, zelfs als de organisatie geen verandering doorvoert in het huidige beleid. Het is interessant dat dit gevoel wel naar voren komt in de pre-problem fase en niet in de piekfase.

Verder is het opvallend dat mensen sceptischer worden als de organisatie in de pre-problem fase adaptief reageert. Vergeleken met de tegemoetkomende strategie in deze fase hebben mensen meer ongeloof en wantrouwen als de organisatiereactie adaptief is. Dit betekent concreet dat ze sceptischer zijn als de organisatie in een vroeg stadium van het issue aangeeft organisatieverandering door te voeren, vergeleken met een reactie waarin ze, weliswaar met dezelfde communicatiestijl, aangeeft geen verandering door te voeren. Dit betekent dat mensen het in zo'n vroeg stadium van een issue verdacht vinden dat een organisatie communiceert over een organisatieverandering, mogelijk vanuit de gedachte dat als een organisatie wil veranderen dat gewoon moet doen in plaats van hierover te communiceren als dat gezien de staat van het issue niet noodzakelijk is. Het gaat hier dus expliciet om de timing van de adaptieve reactie; in de piekfase worden deze verschillen tussen responsstrategieën op scepsis niet gevonden.

3.3. Waarom verschillen het duurzaamheids- en het sociaal-maatschappelijke issue?

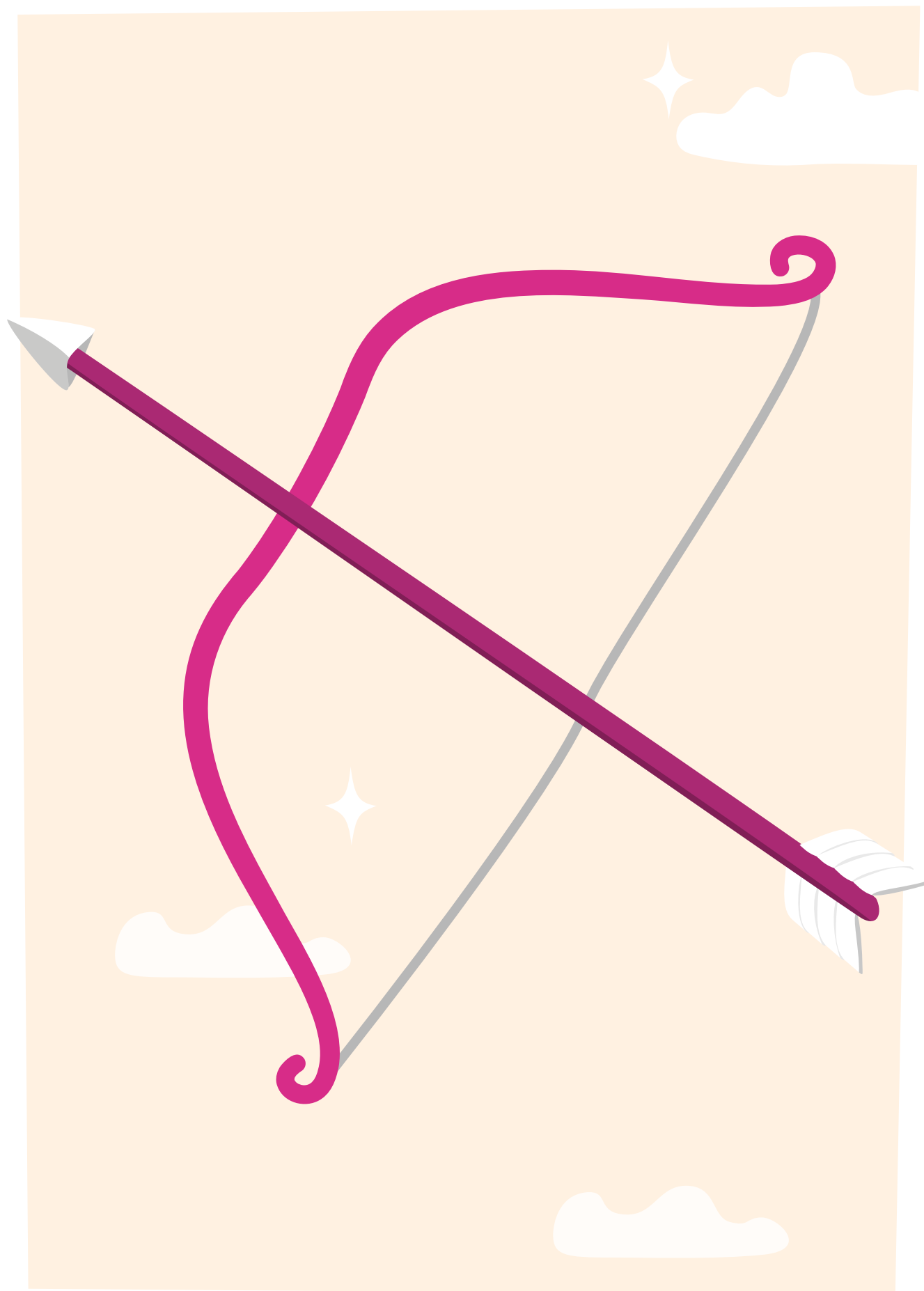
Opvallend genoeg treden de gevonden verschillen in issuecommunicatiestrategie

alleen op bij het duurzaamheidsissue, niet bij het sociaal-maatschappelijke issue. Dat geeft te denken. De issues hadden immers gemeen dat ze invloed hebben op de fysieke omgeving van burgers, maar dat de bedrijven niet illegaal handelden.

Wellicht speelt hier *saliency* een rol: de mate waarin een kwestie al bekend is bij iemand en maatschappelijk in de belangstelling staat. De *saliency* was wellicht hoger bij het duurzaamheidsissue over de chemische fabriek, gezien de verschillende cases die recentelijk het nieuws hebben gehaald over milieu-overtredingen door fabrieken in Nederland. Ongeacht of mensen zich bewust of onbewust kunnen herinneren of ze dergelijk nieuws hebben gezien, is het gepresenteerde scenario in dit onderzoek wellicht beter voor te stellen en roept het sterkere gevoelens op - in positieve en in negatieve zin - dan een minder bekende casus over personeelshuisvesting op een krappe woningmarkt.

Tips voor een effectieve issuecommunicatiestrategie

- *Organisaties kunnen beter wel reageren op een issue dan niet reageren*
- *Als organisaties reageren, dan moeten ze een defensieve strategie vermijden*
- *Een tegemoetkomende en een adaptieve reactie leiden tot even hoge beoordelingen op reputatie en legitimiteit, maar vergeleken met niet reageren is een adaptieve strategie de beste keuze*
- *Als organisaties besluiten in de pre-problem fase te reageren, dan doen ze er verstandig aan om de tegemoetkomende strategie te hanteren; een adaptieve strategie roept daarentegen gevoelens van scepsis op*
- *De gevonden verschillen in issuecommunicatiestrategie gelden alleen voor een duurzaamheidsissue, niet voor een sociaal-maatschappelijk issue*



H4

Aanbevelingen en conclusies

Het is lastig, zo niet onmogelijk voor (grote) organisaties om zich te onttrekken aan issues. Soms is dat juist prettig, omdat organisaties zich kunnen profileren door een issue actief op de kaart te zetten. Tegelijkertijd kan het ook ingewikkeld zijn, omdat zowel de maatschappij als stakeholders verwachten dat organisaties verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen gedrag en betrokkenheid tonen bij wat er in de samenleving speelt. Ook kunnen veranderde maatschappelijke normen leiden tot een andere kijk op - tot voor kort - niet-geproblematiseerde praktijken binnen organisaties. Als organisatie heb je het daardoor zeker niet altijd voor het kiezen aan welke onderwerpen jouw naam verbonden wordt.



4.1 Aanbevelingen

Doordat organisaties in het huidige medialandschap zichtbaarder zijn dan ooit, verspreidt informatie zich snel. Kijkend naar de wetenschappelijke literatuur en het hier uitgevoerde onderzoek, dan kunnen we een aantal aanbevelingen geven.

1. Creëer intern draagvlak voor issuecommunicatie

Intern draagvlak voor zowel de communicatiefunctie als issuecommunicatie in het bijzonder geeft communicatieprofessionals rugwind. Daarbij gaat het vooral om management support: een houding waarbij organisatiebestuurders de waarde van communicatie erkennen en steunen (Jacobs & Wonneberger, 2019). Het wijzen op de voordelen van issuecommunicatie kan daarbij helpen: om de license to operate en legitimiteit van de organisatie op te bouwen en te bewaren, en schade daaraan te voorkomen, is het monitoren van de omgeving en daarop - indien nodig - communicatief reageren cruciaal.

2. Ontwikkel organisationele omgevingssensitiviteit

Goede issuecommunicatie vraagt, net als andere strategische communicatie, om stevige verankering in de organisatie. Omgevingssensitiviteit is daarin een cruciale eigenschap. Niet alleen bij communicatiemedewerkers (bij wie het vaak toch al in de aard van hun werk zit of zou moeten zitten; zie Van Ruler & Vercic, 2005),

maar zeker ook bij andere medewerkers die in contact komen met stakeholders, strategieën en beleid uitvoeren en in hun interactie met anderen buiten de organisatie merken wat er speelt. Vooral als er snel geschakeld moet worden is feeling met en kennis van interne processen, verantwoordelijkheden en expertise voor communicatieprofessionals cruciaal - en het is van groot belang dat ook anderen binnen de organisatie dat weten.

3. Ontwikkel een aanpak per fase

Organisaties moeten een aanpak ontwikkelen voor alle fasen in de issue-arena; niet alleen voor het moment dat ze al in een issuestorm zitten, maar zeker ook voor de pre-problem en monitoringfase daarvoor. Uit de focusgroepen en het experiment kwam naar voren dat allerlei zaken meespelen in de effectiviteit van de issuecommunicatiestrategie. Zo blijkt het issuetype uit te maken, de responsstrategie en de fase waarin het issue zich bevindt. Hoe cliché het ook mag klinken: je kunt het beste een dak repareren als de zon schijnt en een goed begin is het halve werk. Wanneer welk issue zich aandient laat zich niet gemakkelijk voorspellen, maar bij grote, zichtbare organisaties is er natuurlijk constant een kans dat de organisatie in een issue-arena getrokken wordt. Het is prettig om dan het draaiboek erbij te kunnen pakken.

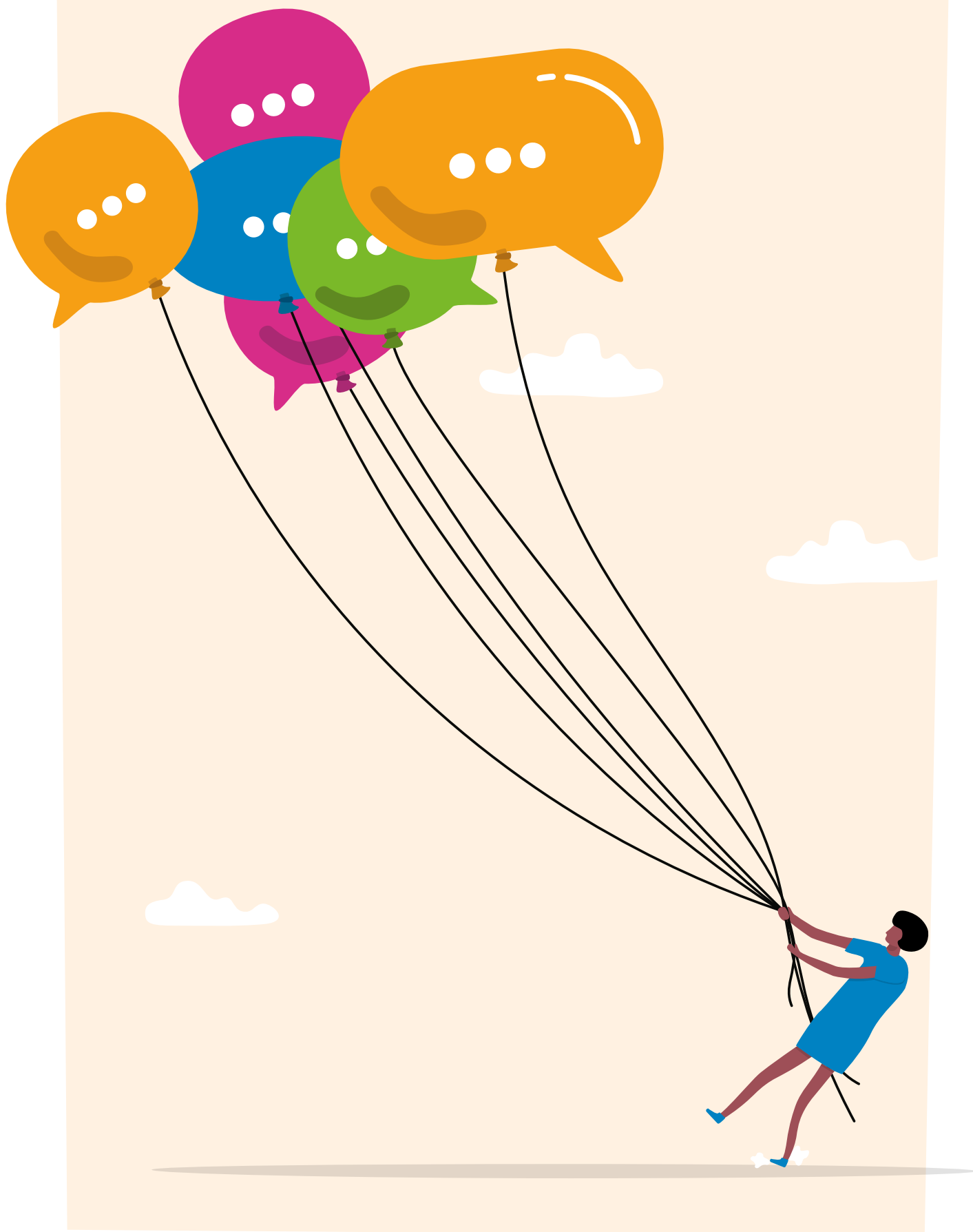
4. Communiceer (en neem verantwoordelijkheid)

Loop communicatief gezien niet weg voor je verantwoordelijkheid. Engagement met

issues biedt organisaties een mogelijkheid om hun license to operate te versterken doordat ze laten zien dat ze zich conformeren aan maatschappelijke normen (Van der Meer & Jonkman, 2021). De andere zijde van de medaille is dat het niet geven van een reactie leidt tot een lagere waardering van de organisatie (in termen van reputatie en legitimiteit), zo zagen we in het uitgevoerde experiment.

5. Grijp de kans voor interne positionering

Issuecommunicatie biedt kansen voor communicatieprofessionals om zichzelf of hun afdeling intern sterker te positioneren. Op basis van onze analyse van de focusgroepdiscussies concludeerden we dat de uitdaging voor communicatieprofessionals soms niet zozeer zit op het herkennen van of communiceren over onderwerpen, maar op het verkrijgen van interne support voor het inrichten van issuecommunicatie, het overtuigen van interne stakeholders wat betreft het belang van gesignaleerde issues en de samenwerking met anderen (bijvoorbeeld inhoudelijk verantwoordelijken) binnen de organisatie. Een soortgelijke bevinding kwam ook naar voren in ander onderzoek onder communicatiedirecteuren: ervaren management support (of steun van bestuurders/de boardroom) werd als factor gezien om de communicatiefunctie goed uit te kunnen voeren (Jacobs & Wonneberger, 2019).





H5

Over de onderzoekers



*Christine Liebrecht, gefotografeerd
door Eran Oppenheimer*



*Sandra Jacobs, gefotografeerd
door Sander Nieuwenhuys*

Dr. Sandra Jacobs is assistant professor Corporate Communication aan de Universiteit van Amsterdam en gespecialiseerd in strategische communicatie en de interactie tussen (publieke) organisaties en de nieuwsmedia. Daarnaast is zij geïnteresseerd in hoe burgers tegen (overheids)organisaties aankijken (reputatie, legitimiteit) en welke rol media daarin spelen. Ook heeft zij onderzoek gedaan naar hoe issues besproken worden op X en in nieuwsmedia en welke framingstrategieën daarin gebruikt worden. In haar onderzoek combineert ze kwantitatieve methoden zoals surveys of experimenten met kwalitatieve methoden zoals interviews of focusgroepen.

Dr. Christine Liebrecht is assistant professor Business Communication & Digital Media aan Tilburg University. Ze is geïnteresseerd

in hoe via computer-gemedieerde communicatie relaties opgebouwd kunnen worden tussen organisaties en stakeholders. Het perspectief ligt hierbij op de interactie tussen het kanaal, de boodschap, en de interactoren. Zo doet ze onderzoek naar responsstrategieën en communicatiestijlen in webcare van commerciële en niet-commerciële organisaties. Ook onderzoekt ze hoe kenmerken van mens-mens-interacties doorvertaald kunnen worden naar mens-machine-interacties, zoals conversational agents in de domeinen klantenservice, gezondheidscommunicatie en politiek. Kwantitatieve onderzoeksmethoden zoals experimenten of inhoudsanalyses worden daarbij gecombineerd met kwalitatieve methoden zoals interviews of usability testing. Christine is tevens hoofdredacteur van het vakblad *Tekstblad*.

Referenties

- Claeys, A. S., & Opgenhaffen, M.** (2016) Why practitioners do (not) apply crisis communication theory in practice. *Journal of Public Relations Research*, 28(5-6), 232-247. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2016.1261703>
- Coombs, W. T.** (2007) Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-176. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>
- Coombs, T., & Holladay, S.** (2015) CSR as crisis risk: Expanding how we conceptualize the relationship. *Corporate Communications: An International Journal*, 20(2), 144-162. <https://doi.org/10.1108/ccij-10-2013-0078>
- Cornelissen, J.** (2020) *Corporate Communication. A Guide to Theory and Practice* (6th edition). Sage
- Downs, A.** (1972) Up and down with ecology - The "Issue-Attention Cycle". *The Public Interest*, 28(1), 38-50
- Grunig, J. E.** (2006) Furnishing the edifice: Ongoing research on public relations as a strategic management function. *Journal of Public Relations Research*, 18(2), 151-176. https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1802_5
- Hellsten, I.R., Jacobs, S.H.J., & Wonneberger, A.** (2019) Active and passive stakeholders in issue arenas: A communication network approach to the bird flu debate on Twitter. *Public Relations Review*, 45(1), 35-48. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.12.009>
- Jacobs, S.H.J., & Wonneberger, A.** (2019) Dealing with increasing complexity: Media orientations of communication managers in public sector organizations. *International Journal of Communication*, 13, 918-937.
- Jacobs, S.H.J., Wonneberger, A., & Hellsten, I.R.** (2021) Evaluating social countermarketing success: resonance of framing strategies in online food quality debates. *Corporate Communications: An International Journal*, 26(1), 221-238. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-01-2020-0011>
- Leong, C., Pan, S. L., Bahri, S., & Fauzi, A.** (2019) Social media empowerment in social movements: power activation and power accrual in digital activism. *European Journal of Information Systems*, 28(2), 173-204. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2018.1512944>
- Luoma-aho, V., & M. Vos** (2010) Towards a more dynamic stakeholder model: Acknowledging multiple issue arenas. *Corporate Communications: An International Journal*, 15(3), 315-331. <https://doi.org/10.1108/13563281011068159>
- Meznar, M. B., & Nigh, D.** (1995) Buffer or bridge? Environmental and organizational determinants of public affairs activities in American firms. *The Academy of Management Journal*, 38(4), 975-996
- Pollach, I.** (2015) Strategic corporate social responsibility: the struggle for legitimacy and reputation. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 10(1), 57-75
- Shih, T. J., Wijaya, R., & Brossard, D.** (2008) Media coverage of public health epidemics: Linking framing and issue attention cycle toward an integrated theory of print news coverage of epidemics. *Mass Communication & Society*, 11(2), 141-160. <https://doi.org/10.1080/15205430701668121>
- Strauß, N., & Jonkman, J.** (2017) The benefit of issue management: anticipating crises in the digital age. *Journal of Communication Management*, 21(1), 34-50. <https://doi.org/10.1108/JCOM-05-2016-0033>
- Van der Meer, G.L.A., & Jonkman, J.G.F.** (2021) Politicization of corporations and their environment: Corporations' social license to operate in a polarized and mediatized society. *Public Relations Review*, 47(1), 101988. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101988>
- Van Ruler, B., & Vercic, D.** (2005) Reflective communication management, future ways for public relations research. *Annals of the International Communication Association*, 29(1), 239-274. <https://doi.org/10.1080/23808985.2005.11679049>
- Vos, M., Schoemaker, H. & Luoma-aho, V. L.** (2014) Setting the agenda for research on issue arenas. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(2), 200-215. <https://doi.org/10.1108/ccij-08-2012-0055>

Onderzoeksverantwoording

7.1 Focusgroepen: inzichten uit de communicatiepraktijk

Doel van de focusgroepen was om de communicatiestrategieën van praktijkprofessionals tijdens twee issuestadia (pre-problem en piekfase) in kaart te brengen. Dankzij de werving via Logeion en andere kanalen (LinkedIn) hebben we senior communicatieprofessionals geworven met veel ervaring rond issue management bij uiteenlopende organisaties. Er zijn twee online focusgroepen georganiseerd, de eerste eind juni 2022 en de tweede focusgroep in september 2022. Beide groepen zijn via Microsoft Teams gehouden en bestonden uit vijf deelnemers, waardoor de deelnemers voldoende mogelijkheden hadden om onderling op elkaar te reageren, wat ons in de gelegenheid stelde om te analyseren of voorbeelden, strategieën en ervaringen uniek of juist herkenbaar voor meerdere deelnemers waren. Aan de hand van een focusgroepprotocol zijn in beide focusgroepen drie hoofdonderwerpen ter sprake gekomen: 1) ervaringen met issues en issuecommunicatie, 2) monitoring van issues en gebruikte strategieën in de pre-problem fase, 3) strategieën in de piekfase van een issue. Na afname zijn de focusgroepen getranscribeerd en vervolgens geanalyseerd met Atlas.ti. We danken de deelnemers aan de focusgroepen hartelijk voor hun bereidheid om hun visies en ervaringen te delen.

7.2 Experiment: effecten van issuecommunicatiestrategieën

Doel van het experiment was om systematisch te achterhalen welke issuecommunicatiestrategieën het meest gunstige effect hebben op publieke percepties van een organisatie. Op basis van de literatuur en de focusgroepen hebben we vier strategieën onderscheiden: een reactie helemaal achterwege laten (geen

reactie), defensief reageren (ontkennend), accommodatief reageren (tegemoetkomend), en adaptief reageren (het issue omarmend). Daarnaast hebben we de timing van de reactie meegenomen in het experiment: of de strategie toegepast wordt in de pre-problem fase (dus voordat er veel publieke ophef is over een issue) of in de piekfase (wanneer er veel aandacht voor een issue is). Deze combinatie van communicatiestrategie en timing hebben we onderzocht voor twee verschillende issues: een duurzaamheidsissue en een sociaal-maatschappelijk issue. Participanten kregen beide scenario's in dezelfde conditie te zien (dus bijvoorbeeld voor beide issues de piekfase en een tegemoetkomende communicatiestrategie) en beantwoordden vervolgens in een vragenlijst vragen over hun skepsis ten opzichte van de organisatie, en de reputatie en legitimiteit van de organisatie. Uit de manipulatiecheck bleek dat participanten de verschillende scenario's begrijpelijk vonden. De adaptieve responsstrategie konden ze eveneens goed onderscheiden, maar het verschil tussen een defensieve en tegemoetkomende strategie vonden ze lastiger te maken. Ook het verschil in timing bleek marginaal. In januari 2023 heeft de dataverzameling plaatsgevonden. Via recruitment agency Dynata is het experiment uitgezet onder een representatieve groep Nederlanders (op basis van geslacht, leeftijd en opleidingsniveau). Dit heeft geleid tot een totaal aantal van 481 deelnemers aan het experiment.

Uitgave: Centrum voor Strategische Communicatie (CSC),
CSC insights #3

Oktober 2023

Dit whitepaper bevat een overzicht van de belangrijkste resultaten van een onderzoek naar issuecommunicatie, dat is uitgevoerd door de winnaars van de Strategische Communicatie Challenge 2022.

Tekst: Sandra Jacobs, Christine Liebrecht, Christian Burgers

Vormgeving: carenza*

Het Centrum Strategische Communicatie (CSC) is een onderdeel van Logeion, de beroepsvereniging van communicatieprofessionals. Doel van het CSC is wetenschap en praktijk met elkaar te verbinden. Spil van het CSC is de bijzondere Leerstoel Strategische Communicatie aan de Universiteit Amsterdam die wordt bekleed door Christian Burgers. De activiteiten worden mede mogelijk gemaakt door Partners en Vrienden.

LOGEION
Centrum Strategische
Communicatie

