



**UvA-DARE (Digital Academic Repository)**

**Communication in times of crisis: The interplay between the organization, news media, and the public**

van der Meer, G.L.A.

[Link to publication](#)

*Citation for published version (APA):*

van der Meer, G. L. A. (2016). Communication in times of crisis: The interplay between the organization, news media, and the public.

**General rights**

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

**Disclaimer/Complaints regulations**

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please Ask the Library: <https://uba.uva.nl/en/contact>, or a letter to: Library of the University of Amsterdam, Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

# DUTCH SUMMARY (NEDERLANDSE SAMENVATTING)

**Dutch Summary (Nederlandse samenvatting)**

Tegenwoordig wordt het nieuws regelmatig gedomineerd door berichtgeving over crisissituaties bij organisaties. Voorbeelden van deze zogenoemde organisationele crisissituaties zijn vliegtuigongelukken, explosies bij chemische fabrieken, terugroepacties van producten, faillissementen of olierampen. De grote hoeveelheid van dit type berichtgeving benadrukt de groeiende rol van organisaties en organisatiegerelateerde issues in de huidige samenleving. Tijdens een organisationele crisis kan de reputatie en financiële situatie van een organisatie verslechteren, maar deze crises kunnen ook vergaande maatschappelijke consequenties hebben. De alomtegenwoordigheid en mogelijk ingrijpende gevolgen van dit crisistype leiden tot verschillende vragen met betrekking tot de communicatieve rol van diverse centrale actoren. Het overkoepelende doel van dit proefschrift is om te ontrafelen hoe de communicatie tussen drie centrale actoren – de organisatie, de nieuwsmedia en het publiek – verloopt in tijden van een organisationele crisis.

In dit proefschrift wordt gebruik gemaakt van verschillende communicatiewetenschappelijke theorieën om het verloop van crisissituaties te bestuderen. Over het algemeen wordt verondersteld dat communicatie een essentiële rol speelt in het proces van een organisationele crisis en invloed heeft op de uiteindelijke gevolgen. In voorgaand onderzoek wordt crisiscommunicatie voornamelijk benaderd vanuit het perspectief van de organisatie met als intentie te achterhalen hoe reputatieschade kan worden voorkomen of beperkt. Het doel van dit proefschrift is om crisissituaties te bestuderen vanuit verschillende perspectieven en niet alleen vanuit dat van de organisatie. De rol van meerdere actoren wordt daarom benadrukt en er wordt verder gekeken dan wat effectieve crisiscommunicatiestrategieën voor organisaties zijn. Communicatietheorieën zoals *framing*, *stakeholdertheorie* en *gatekeeping* worden gebruikt om de communicatieve wisselwerking tussen de organisatie, de nieuwsmedia en het publiek te onderzoeken. De interactie tussen deze drie centrale actoren zijn bepalend in tijden van crisis. Dit onderzoek naar de relatie tussen deze drie actoren dient als een eerste stap om een compleet beeld te vormen over de ontwikkeling van communicatie in tijden van crisis.

In het *eerste hoofdstuk* van dit proefschrift wordt crisiscommunicatie onderzocht vanuit het perspectief van de drie actoren de organisatie, de nieuwsmedia en het publiek. Aan de hand van framingtheorie werd onderzocht hoe de crisiscommunicatie van de drie centrale actoren aan elkaar is gerelateerd. Door middel van automatische inhoudsanalyse zijn de crisisframes van de drie actoren vergeleken op de mate van overeenstemming tijdens vier verschillende Nederlandse crisissituaties (N = 51.170 berichten). Uit dit onderzoek blijkt dat bij deze crises na een periode van grote verschillen in framing tussen de actoren, de frames van de drie actoren bij elkaar komen en meer vergelijkbaar worden. Deze frameovereenstemming is echter een tijdelijk fenomeen. In de laatste fase van de crises lopen de frames van de drie actoren weer uiteen. Deze bevindingen doen veronderstellen dat over het algemeen de frames van de drie actoren afwijkend zijn. In de begin- en eindfase van een crisis geven de actoren de voorkeur aan individuele betekenisgeving en framen deze autonoom. Echter, in een tussenfase komen de frames bijeen, mogelijk als een gezamenlijke zoektocht naar betekenisgeving. De overeenstemming in

frames lijkt een verschijnsel te zijn dat specifiek is voor complexe situaties zoals organisationele crises.

In het *tweede hoofdstuk* wordt het perspectief van de organisatie belicht. Op basis van stakeholdertheorie wordt verondersteld dat de relatie met stakeholders (actoren die beïnvloed worden door de organisatie of invloed kunnen uitoefenen op de organisatie) van groot belang is wanneer organisaties een crisis doormaken. Verwacht werd dat in de beginfase van een crisis de stakeholder-organisatie relatie onder druk komt te staan. De nieuwsmedia en het publiek, als externe stakeholders, en het management en andere medewerkers, als interne stakeholders, oefenen mogelijk druk uit op de organisatie en haar Public Relations (hierna: PR) professionals. Dit kan gevolgen hebben voor de kwaliteit van de relatie. Voor dit onderzoek werden 444 ervaren Europese PR professionals ondervraagd. Op basis van dit surveyonderzoek blijkt dat de PR professionals het management als belangrijkste stakeholder zien in tijden van crisis. Verder blijkt dat druk van de nieuwsmedia, het publiek en andere medewerkers een negatief effect heeft op de relatie van organisaties met deze stakeholders, terwijl een positief effect is gevonden op de relatie tussen PR-professionals en het management. Uit de bevindingen wordt duidelijk dat organisaties de voorkeur hebben om in de initiële fase hoofdzakelijk intern, op managementniveau, te communiceren over de crisis en andere stakeholders op een afstand te houden.

In het *derde hoofdstuk* staat het perspectief van de nieuwsmedia centraal. Aangezien mediaberichtgeving invloed kan hebben op het verloop van een organisationele crisis wordt onderzocht hoe berichtgeving tijdens een crisis tot stand komt. De centrale vraag is hoe journalisten nieuwsbronnen selecteren wanneer ze rapporteren over een crisis. Op basis van gatekeepingtheorie zijn enkele verwachtingen geformuleerd over hoe journalisten de nieuwswaarde van de organisatie in crisis, persbureaus en het publiek als nieuwsbron bepalen. Verwacht werd dat het oordeel van de journalist (geloofwaardigheid en kennis van de bron), de activiteiten van de bron zelf (bereidheid tot communicatie en tijdigheid van communicatie) en de relatie tussen bron en journalist bepalend zijn in de keuze wie gebruikt wordt als bron in het nieuws. Om deze verwachtingen te onderzoeken werd een vragenlijst verspreid onder Nederlandse journalisten (N = 214) waarin werd gevraagd hoe zij bepalen welke bronnen onderdeel worden van het nieuws in de beginfase van een organisationele crisis. Op basis van de resultaten kan geconcludeerd worden dat de onderzochte factoren inderdaad bepalend zijn in de selectie van nieuwsbronnen. Hoe sterk de verschillende factoren wegen is afhankelijk van welk type bron het betreft. De nieuwswaarde van de organisatie, persbureaus en het publiek wordt dus beoordeeld aan de hand van criteria die specifiek zijn voor de verschillende potentiële nieuwsbronnen. Verder kwam naar voren dat journalisten sterk de neiging hebben om persbureaus te gebruiken als primaire nieuwsbron in tijden van crisis.

In het *vierde hoofdstuk* staat het perspectief van het publiek centraal. Met de opkomst van sociale media is de communicatieve rol van het publiek veranderd. Individuele burgers kunnen nu zelf moeiteloos een massapubliek bereiken en daarmee invloed uitoefenen op hoe een crisis begrepen en geframed wordt. Aangezien de meeste leden van het publiek een organisationele crisis niet direct meemaken, wordt

in deze studie gekeken hoe brongebruik de publieke framing van een crisis kan beïnvloeden en hoe het publiek bronnen selecteert. Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van een zogenaamd duaal studiedesign, er zijn twee samenhangende studies uitgevoerd. De eerste studie is een combinatie van handmatige en automatische inhoudsanalyse van vier datasets van publieke tweets (N = 252,711) over organisationele crises. In deze studie wordt getoetst hoe het gebruik van de nationale en regionale nieuwsmedia, de organisatie in crisis en andere leden van het publiek als bron correleert met welke framefuncties het publiek behandelt. Ter aanvulling van de bevindingen van de eerste studie wordt in de tweede studie experimenteel onderzocht hoe het publiek bronnen selecteert. Met een vignet-studie is getoetst hoe externe (brontype, crisisernst en crisisverantwoordelijkheid) en interne (crisisbetrokkenheid en alledaags brongebruik) factoren invloed hebben op het gebruik van crisisinformatie bij het publiek. Op basis van de bevindingen van beide studies kan geconcludeerd worden dat bronnen een belangrijke rol spelen in hoe een crisis geframed wordt door het publiek. Het publiek gebruikt voornamelijk bronnen voor het behandelen van elementen gerelateerd aan latere fasen van de crises, elementen zoals de consequenties van of oplossing voor de crisis. Verder blijkt dat zowel externe als interne factoren bepalend kunnen zijn voor welke bron gebruikt wordt door het publiek voor crisisinformatie. In zijn algemeenheid worden nationale nieuwsmedia vaak als bron voor crisisinformatie gebruikt.

Crises, als externe omstandigheden, brengen nieuwe mechanismen van communicatie op gang in de interactie tussen de organisatie, de nieuwsmedia en het publiek. Ondanks dat crisissituaties veelal verschillen in vorm en omvang zijn in dit proefschrift bepaalde fundamentele kenmerken van crisiscommunicatie blootgelegd.

Bij een crisis zijn legio actoren betrokken en zij zijn bepalend voor het verloop van de crisis. Ondanks het belang van communicatie en een collectieve betekenis in het voorkomen van crisesescalatie, blijkt dat de communicatie tussen de centrale actoren de organisatie in crisis, de nieuwsmedia en het publiek afwezig of beperkt is in de cruciale beginfase van een crisis. De beginfase van een crisis wordt gekenmerkt door autonome betekenisgeving aan de complexe situatie door verschillende actoren. Echter, na verloop van tijd komen de actoren bijeen, mogelijk om collectief de crisis te definiëren. Collectieve betekenisgeving en framing helpt om de onzekerheid en verwarring, veroorzaakt door de crisis, te reduceren en uiteindelijk om de crisis op te lossen. Met andere woorden, de communicatieve afstemming van crisisframes tussen actoren lijkt een onvermijdelijke noodzaak om elkaar te begrijpen en uiteindelijk de crisis te beëindigen. Deze overeenstemming is echter een tijdelijk fenomeen.

In tijden van crisis blijken de nieuwsmedia de centrale actor te zijn in de interactie met de organisatie en het publiek. De nieuwsmedia kunnen significante druk uitoefenen op de organisatie in crisis en zijn een belangrijke bron voor het publiek ter vergaring van crisisinformatie. De centrale rol van de nieuwsmedia biedt bepaalde mogelijkheden om bijvoorbeeld verwarring te beperken en publieke paniek te voorkomen tijdens een crisis. In de rol van leidende actor kunnen de nieuwsmedia bijdragen aan het versnellen van het oplossen van een organisationele crisis. Dit

brengt ook verantwoordelijkheden met zich mee. Aangezien mediaberichtgeving bepalend kan zijn voor het verloop van de crisis is het van cruciaal belang dat de informatie correct en gevalideerd is. Wanneer crisisinformatie incorrect is kan eenvoudig paniek ontstaan en kan de crisis oncontroleerbaar escaleren. Concluderend kan worden gesteld dat organisationele crisissituaties gemedieerde events zijn. De nieuwsmedia bieden een platform voor verschillende actoren om de crisis vorm te geven terwijl de nieuwsmedia een leidende rol spelen.

De bevindingen van dit proefschrift dragen bij aan wetenschappelijke kennis met betrekking tot hoe het ontstaan van een crisis de bestaande, communicatieve dynamieken en processen tussen verschillende actoren kan veranderen en ontwrichten. Uit de bevindingen van de studies wordt duidelijk hoe een crisis communicatieprocessen kan versnellen en opschalen. Al in de eerste uren van een crisis kan een toename in communicatie en aandacht voor doorgaans niet-nieuwswaardige organisaties geobserveerd worden, zowel offline als online. Naast de versnelde communicatie, beïnvloedt een crisis ook de interactie tussen verschillende actoren.