

Mayke van Keep & Sybrig van Keep

ISSUE DENKEN

ECHTE BAZEN MAKEN IMPACT

Inclusief
gratis
e-book

Boom



Mayke van Keep & Sybrig van Keep

ISSUE DENKEN

ECHE BAZEN MAKEN IMPACT

Boom

Inhoud

HOOFDSTUK 1

Inleiding	11
Impact hebben en impact maken	12
Issuedenken en De Issuemakers	17
De oorsprong van issuedenken	18

HOOFDSTUK 2

De samenleving vraagt om oriëntatie op maatschappelijke issues	21
Het belang van maatschappelijke waarde neemt toe	23
Druk op het bedrijfsleven neemt toe	26
One-issue organisaties, social enterprises en grote corporates	27
Issues als basis van politiek spel	32
Van maatschappelijk verantwoord naar maatschappelijk impactvol ondernemen	34

HOOFDSTUK 3

De anatomie van een issue	39
Wat is dat eigenlijk, een issue?	39
Niet alle issues zijn gelijk	40
Issue versus incident of crisis	43
Issue versus hype of trend	46

HOOFDSTUK 4

Het leven van een issue	49
De Issue Attention Cycle	49
De issuecurve	55
Waardoor komen nieuwe issues op de agenda?	63

HOOFDSTUK 5

Wéét wat er speelt	67
Wegwijs in de brij aan issues	67
Issues op de pijnbank	74
Het speelveld overzien	79
Bepalen van wie het issue is	83

HOOFDSTUK 6

Strategieën voor issuedenken	85
Strategische keuzes	85
Scenario's opstellen voor omgeving, beleid en communicatie	88
Mogelijke strategieën en tactieken	90

HOOFDSTUK 7

Issues die je reputatie kunnen kraken	105
Shit happens	105
Issuekraken doe je zo	106

HOOFDSTUK 8

Issues die je reputatie kunnen maken	121
Een issue kan ook een kans zijn	121
Model voor issuemaken	122
Motieven voor issuemaken	134
Hoe kies je een issue?	161
Wie maken er eigenlijk allemaal issues?	163

HOOFDSTUK 9

Starten met issuedenken 169

Samenstellen van een issueteam 169

Interne organisatie 172

Stappenplan 175

Dankwoord 183

Eindnoten 185

Literatuur 189

HOOFDSTUK 1

Inleiding

Zomaar wat recente artikelen vanuit de media:

: De Correspondent: *'Uit vertrouwelijke documenten blijkt dat oliebedrijf Shell al sinds 1986 intern alarm slaat over de gevaren van klimaatverandering. Tegelijkertijd werkt het bedrijf al dertig jaar klimaatbeleid tegen'* (maart 2017¹).

: Trouw: *'De Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit onderzoekt exclusieve contracten die Japan Tobacco Industries sluit met studentenverenigingen'* (juli 2017²).

: MarketingTribune *'Colgate-Palmolive, Kellogg's, Reckitt Benckiser en Procter & Gamble kopen hun palmolie bij een leverancier, die op Sumatra medeverantwoordelijk is voor het kappen van regenwouden om zo plaats te maken voor palm-olieplantages. Palmolie zit in ongeveer de helft van de producten die we dagelijks gebruiken of nuttigen, zoals schoonmaakmiddelen, shampoo, crèmes, zeep, lippenstift, bakolie, voorverpakt brood, ontbijtgranen, margarine, chocola en snacks'* (mei 2017³).

: RTL Nieuws: *'De Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit kreeg in november 2016 niet één, maar twee anonieme meldingen over het gebruik van de verboden stof fipronil'* (augustus 2017⁴).

Impact hebben en impact maken

Wat zullen de CEO's en medewerkers van genoemde organisaties gedacht hebben toen ze 's ochtends de krant opensloegen? Boosheid (het is onterecht dat ze ons hierop aanpakken), onmacht (waarom heeft niemand dit tegengehouden?), erkenning (ik heb dit altijd al gezegd), verslagenheid (ik heb nog zo geprobeerd dit te voorkomen) of juist teleurstelling (we hebben zo'n mooi beleid op dit gebied, waarom zijn we hiermee zelf niet naar buiten gegaan?)? Allemaal veelvoorkomende reacties wanneer een organisatie negatief in de publiciteit komt. Vooral wanneer deze publiciteit intern of extern tot een crisis leidt.

De vraag is of deze reacties altijd terecht zijn. Want kondigen veel issues zich vaak niet al ruim van tevoren aan? Had veel publiciteit niet voorkomen kunnen worden? En hadden deze organisaties de situatie en de publiciteit misschien ook in eigen voordeel kunnen omzetten?

Dit boek gaat over de vraag hoe je als organisatie meer vat kunt krijgen op de impact die je hebt of maakt. Impact heeft daarbij zowel een negatieve als een positieve kant. Soms heb je impact tegen wil en dank en soms wil je juist impact maken.

Impact is een begrip waar je als organisatie niet omheen kunt en steeds vaker niet omheen wilt. En bij impact gaat het eigenlijk altijd om issues. In dit boek lichten we toe hoe je via issues impact kunt hebben en maken. Daarbij komen vragen aan bod als: welk issue kies je, waarom kies je een specifiek issue, wat doe je als je ongewild te maken krijgt met een issue, welke risico's loop je als je zelf voor een issue kiest en hoe kun je je impact zo groot of zo klein mogelijk maken?

Negatieve impact

Negatieve impact springt daarbij het meest in het oog. De meeste organisaties hebben daar immers dagelijks mee te maken. Ze hebben maatschappelijke impact door hun producten, door hun marketingcampag-

nes of door de manier waarop ze met hun medewerkers omgaan. Of ze dat nu willen of niet. Door de toegenomen transparantie, door social media en door de toegenomen druk vanuit actiegroepen en niet-gouvernementele organisaties (ngo's) blijft nauwelijks meer iets verborgen.

Voor directies betekent dit steeds vaker spitsroeden lopen: ze staan maatschappelijk in de schijnwerpers en moeten zich verantwoorden voor alles wat er in en rondom hun organisaties speelt. Ze worden geconfronteerd met issues waarvan ze soms zelf nog niet op de hoogte zijn of wisten dat ze daarover een standpunt moesten hebben. Vaak verwacht of hoopt men dat het allemaal wel zal meevallen. Dat de media het bij dat ene artikel zullen laten. Of dat die vragen die in de Tweede Kamer worden gesteld geen vervolg zullen krijgen. De kans dat een issue escaleert, wordt laag ingeschat. De hoop dat het zal meevallen, wint het uiteindelijk vaak van de realiteit. Maar een onderwerp dat eenmaal in de media of politiek aan de orde geweest is, verdwijnt niet snel: stilzitten tot de storm is overgewaaid, werkt tegenwoordig niet meer. Daardoor kan het gevoel ontstaan dat de organisatie steeds opnieuw wordt aangevallen en de regie niet meer heeft.

De directie voelt zich gedwongen beslissingen te nemen waarvan de noodzaak en de implicaties nog niet te overzien zijn. Zal het issue dermate belangrijk worden dat het bedrijfsbeleid herzien moet worden? Hoe groot is de kans dat het issue weer van de radar verdwijnt? Kan het issue al op korte termijn escaleren en wat betekent dat dan voor de reputatie van de directie en die van de organisatie? Bedreigt het issue mogelijk het voortbestaan van de organisatie? En wat zou er gebeuren wanneer de organisatie zich het issue toe-eigent? Wordt zij dan daarop aangevallen door de pers? En hoe kijken shareholders en stakeholders naar deze beslissingen?

Allemaal terechte vragen, die duidelijk maken dat organisaties niet langer kunnen volstaan met alleen te focussen op de financiële en organisatorische aansturing. Het aandeelhoudersbelang blijft groot, maar is niet meer allesbepalend. Hoe een directie functioneert, wordt steeds vaker bepaald door de omgang met de buitenwereld.

De invloed van de samenleving op organisaties wordt groter. De samenleving technologiseert, bedrijven robotiseren, de kloof tussen arm en rijk, hoog- en laagopgeleid groeit, net als de onrust over klimaatveranderingen. In deze tijd van veranderingen past ook de opkomst van disruptieve bedrijven. Zij schudden de markt op met verrassende producten en diensten, hebben innovatieve verdienmodellen, organiseren zich op een onorthodoxe manier en maken gretig gebruik van nieuwe media. Ze veranderen de gevestigde orde en maken het de bestaande organisaties moeilijk. Die zitten vaak vast in oude structuren en culturen, wat meebewegen moeilijk maakt. Maar de relatie met stakeholders verandert wel, met afbrokkelend vertrouwen als pijnlijk gevolg. Sommige gevestigde bedrijven vallen om.

Organisaties kunnen de publieke opinie niet langer negeren. Burgers, medewerkers en consumenten willen weten waar een organisatie voor staat en waarop deze aanspreekbaar is. Indien er niet naar hen geluisterd wordt of wanneer ze het gevoel hebben niet voldoende bij het beleid van een organisatie betrokken te worden, weten ze snel een mediaplatform te vinden om hun boosheid te uiten.

De mate waarin een organisatie alert is op wat er buiten de eigen organisatie gebeurt, is daarmee bepalend voor de positieve reputatie en het succes van een organisatie. Omgevingssensitiviteit is een belangrijke waarde voor de directie van een organisatie.

Door de media neemt de transparantie nog meer toe. Iedereen is steeds beter op de hoogte van wat er binnen een organisatie speelt. Problemen onder de mat vegen lukt niet meer: ze komen steeds sneller op straat te liggen. Beleidsmakers binnen organisaties hebben dan ook steeds vaker het gevoel dat ze achter de feiten aanhollen.

De ervaring leert helaas dat de meeste organisaties pas in actie komen wanneer de crisis uitbreekt en het leed al geleden is. Als er een vervelend artikel verschijnt, actievoerders voor de deur staan, consumenten het bedrijf of een product boycotten, de minister maatregelen aankondigt of wanneer het op een strafzaak uitloopt.

Gelukkig onderkennen CEO's en communicatiedirecteuren steeds vaker dat maatschappelijke issues het voortbestaan en de reputatie van een CEO, hun organisatie of hun merken bepalen. Maar ze handelen er nog onvoldoende naar. Hiervoor bestaan verschillende redenen: focus op kortetermijnresultaten, een beloningsstructuur die medewerkers afrekent op wat ze bereiken en niet op wat ze voorkomen, de optimistische verwachting dat issues niet escaleren en de silo-structuur waardoor afdelingen nog onvoldoende met elkaar samenwerken en niet op de hoogte zijn van elkaars problemen. Maar ook andere zaken spelen mee, zoals de ervaring dat de problemen bij andere issues wel meevielen, of de zelfoverschatting dat de organisatie beter dan iedereen weet hoe het issue in elkaar zit. En soms beseft de organisatie niet dat de maatschappij meer van je verwacht dan je houden aan wat wettelijk vereist is.

Deze houding valt te betreuren, zeker gezien het feit dat – mede door social media – de buitenwereld steeds meer invloed heeft op het beleid van een organisatie. Wanneer een organisatie de invloed van maatschappelijke issues echter serieus neemt, kan zij tijdig actie ondernemen en zijn de meeste crises te voorkomen. Daarvoor moeten organisaties zich nog meer op de buitenwereld gaan richten, omdat deze zich ook steeds meer op de organisatie richt.

Positieve impact

Maar het kan ook anders. In bovengenoemde voorbeelden gaat het vooral over issues waar organisaties last van hebben. Steeds meer organisaties kiezen echter bewust voor een issue om maatschappelijk impact te maken en te laten zien waar zij voor staan. Organisaties zetten issues dan doelbewust in om hun marktpositie te verstevigen, hun reputatie te versterken of om groei te realiseren. Vaak wordt dan gesproken over positieve issues, in tegenstelling tot de negatieve issues die je overkomen en waar de organisatie last van heeft. Er worden verschillende namen gegeven aan organisaties die zich maatschappelijk positief willen onderscheiden. Termen als purpose marketing, social enterprises, karma-economics, social marketing, CEO-activisme en corporate activisme duiken steeds vaker op. Het geeft aan dat organisaties en CEO's niet langer politiek

kleurloos willen zijn uit angst dat ze mogelijke klanten of stakeholders van zich vervreemden, dat ze bij willen dragen aan een betere wereld en maatschappelijke problemen willen benoemen en helpen oplossen. Ze zijn steeds meer betrokken bij de belangrijkste maatschappelijke problemen van deze tijd, omdat ze steeds meer beseffen dat deze issues het succes van hun organisatie op lange termijn beïnvloeden. Ze kiezen steeds vaker bewust voor oplossingen die zowel de maatschappelijke vooruitgang als hun bedrijfsbelang dienen. Bijvoorbeeld door in te kopen bij lokale producenten of door producten te ontwikkelen die bijdragen aan een oplossing van een van de internationale strategische ontwikkelingsdoelen (SDG's) van de Verenigde Naties. Zo draagt Unilever bij aan de oplossing van de wereldwijde voedselproblematiek en zet het zich in voor betere hygiëne via speciale handwas-programma's. En ontwikkelt Elon Musk auto's en zonnepanelen om de afhankelijkheid van fossiele energie te verminderen en de wereld duurzamer te maken. Een andere trend is dat organisaties en/of CEO's zich gaan inzetten voor politieke of maatschappelijke issues die niet direct te maken hebben met hun eigen onderneming. Zo wil Marc Zuckerberg de wereld waarin zijn kinderen opgroeien, verbeteren en investeert Bill Gates in gezondheidszorg en landbouwontwikkeling in derdewereldlanden. Ook spreken CEO's van grote bedrijven zich steeds vaker openlijk uit over de grote maatschappelijke issues die ogenschijnlijk niets met hun business te maken hebben. Zo namen in 2015 Eric Schmidt van Google en Tim Cook van Apple duidelijk stelling in het Europese migrantenbeleid, sprak Howard Schultz van Starbucks zich publiekelijk uit over ras en gendergelijkheid en resulteerde de order van president Trump in 2017 om de grenzen voor reizigers uit een aantal moslimlanden te sluiten, in een groot aantal publieke uitspraken van CEO's die zich tegen dit inreisverbod uitspraken.

Het Amerikaanse communicatie-adviesbureau Weber Shandwick inventariseerde vijf controversiële statements van Trump in 2017 die 425 reacties van CEO's opleverden.⁵ De reacties varieerden van open brieven aan de president, juridische procedures, officieel terugtreden uit het presidentiële overleg tot het gebruik van speciale hashtags op social media.

Onderzoek van Harvard Business School toonde aan dat CEO-activisme de publieke opinie kan beïnvloeden en ook de interesse om producten van hun organisatie te kopen, kan vergroten.⁶

Kiezen voor een maatschappelijk issue maakt een CEO wel extra kwetsbaar, zo merkte ook Paul Polman, CEO van Unilever. Nadat iedereen hem eerder ophemelde over zijn maatschappelijke keuzes, is er na de mislukte overname van Unilever door Kraft Heinz steeds vaker kritiek onder investeerders uit angst dat de winstgroei achterblijft.⁷ In de *Wall Street Journal* wordt een onderzoek aangehaald van Timothy Hubbard, dat aantoonst dat een CEO met een MVO-beleid zelfs meer kans loopt om te worden ontslagen bij tegenvallende resultaten dan een CEO die zijn idealen minder uitdraagt.⁸ Daarom is het extra belangrijk om vooraf alle risico's en kansen goed in kaart te brengen, dit permanent te blijven monitoren en zo nodig het beleid aan te passen wanneer de resultaten van het bedrijf tegenvallen.

Issuedenken en De Issuemakers

Vanwege het toenemende belang van issues in de samenleving en voor organisaties hebben wij tien jaar geleden De Issuemakers opgericht, een adviesbureau dat volledig gefocust is op de invloed die maatschappelijke issues hebben op het reilen en zeilen van organisaties. Wij adviseren en ondersteunen zowel organisaties die iets met deze issues willen of moeten, als ook organisaties die impact hebben of willen maken.

De naam was voor veel vakgenoten en opdrachtgevers in eerste instantie onbegrijpelijk; wekt die niet de indruk dat je problemen maakt in plaats van dat je ze oplost? Onze focus ligt echter op de mogelijkheid organisaties zelf de regie te laten nemen over issues: hoe erop te reageren en hoe je je een issue eigen kunt maken. De maatschappelijke ontwikkelingen laten zien dat steeds meer organisaties zich hiervan bewust zijn en hierop reageren en anticiperen.

De laatste tien jaar hebben we ons steeds meer verdiept in het denken

vanuit issues en veel kennis en ervaring verzameld over hoe je met issues om moet gaan en hoe deze issues voor organisaties kunnen werken.

Issuemanagement is inmiddels een redelijk bekend begrip in Nederland. Bedrijven gebruiken het en het is onderdeel van opleidingen communicatie, public affairs en bestuurskunde op universiteiten en hogescholen. Toch is nog niet altijd even duidelijk wat er precies onder verstaan moet worden. Sommigen zien issuemanagement vooral als een manier om de reputatie van een organisatie te beschermen als zich iets vervelends voordoet. Anderen denken breder. Zij zien ook de kans om onderwerpen op de maatschappelijke agenda te krijgen. Dan is de term minder geschikt.

Wij denken dat beide richtingen van belang zijn: zowel het reageren op issues als het aansluiten bij een issue of maken van een issue. Daarom spreken wij liever van issuedenken: een manier van werken waarbij het denken vanuit issues centraal staat.

Het denken in en vanuit issues kan organisaties helpen gestructureerd om te gaan met interne en maatschappelijke issues. Wie issuedenken omarmt, laat zich niet verrassen, maar neemt zelf het heft in handen. De mate waarin een vervelend issue een organisatie raakt, is namelijk beter te sturen dan menig een denkt. En een positief issue kan een organisatie verder helpen. Organisaties die issuedenken, maken optimaal gebruik van de kansen en bedreigingen van issues door er een speciale aanpak voor te ontwikkelen. Niet alleen op de afdeling communicatie, maar in de hele organisatie, want succesvol issuedenken vraagt om een integrale aanpak.

De oorsprong van issuedenken

Issuemanagement als strategie is in de jaren zeventig van de vorige eeuw geïntroduceerd door de Amerikaanse pr-professional Howard Chase,⁹ die issuemanagement vooral zag als een communicatiestrategie. Zijn blik richtte zich daarom op public relations en public affairs. Zijn manier van

denken werd al snel gemeengoed bij grotere Amerikaanse organisaties. In 1999 gaf 83% van de Amerikaanse bedrijven aan dat zij issuemanagement op de een of andere manier geïncorporeerd hadden in hun organisatie.¹⁰

Hoeveel Nederlandse bedrijven zich rond die tijd en sindsdien met issuemanagement bezighielden, is niet bekend. In 1995 verscheen een boek van Eliane Schoonman over het onderwerp,¹¹ de Erasmus Universiteit deed enkele onderzoeken naar issuemanagement¹² en in 2007 publiceerden Ferdinand Helmann en Frank Körver¹³ erover. Het onderwerp lijkt in het Nederlandse bedrijfsleven echter veel minder voet aan de grond te hebben gekregen en vooral bij grote internationale bedrijven te zijn ingevoerd.

De eerst bekende Nederlandse issuemanager is waarschijnlijk Tim van Kooten van Shell. Toen de oliemaatschappij in 1995 het overbodig geworden olieplatform Brent Spar naar de bodem van de zee wilde laten zinken, stuitte het op verzet van milieuorganisatie Greenpeace. Van Kooten, destijds net een jaar aan de slag als issuemanager, merkte op dat Shell tot dan toe nauwelijks oog had voor het imago van het bedrijf. Wat de buitenwereld dacht, speelde intern amper een rol. Dat moet anders, constateerde Van Kooten. Want een organisatie kan wel gelijk hebben, maar dat wil niet zeggen dat ze ook gelijk krijgt. Dus ging de oliemaatschappij de dialoog aan met maatschappelijke en non-gouvernementele organisaties (ngo's). Issuemanager Van Kooten ontpopte zich daarmee als bruggenbouwer tussen Shell en de buitenwereld.

In de Verenigde Staten ontwikkelde het issuedenken zich intussen wel verder. De Amerikaanse emeritus hoogleraar communicatie Robert Heath¹⁴ haalde het begrip in 1997 uit zijn communicatie-isolement. Hij zag issuedenken als een organisatiebrede proactieve aanpak.

Wij definiëren – voortbordurend op Robert Heath – issuedenken als het inrichten van beleid op issues die binnen en buiten de organisatie

spelen, om zo optimaal gebruik te maken van de kansen en bedreigingen die deze issues met zich meebrengen. Op deze manier kan een organisatie escalatie voorkomen, het businessmodel erop aanpassen of het issue juist laten groeien, met als uiteindelijk doel de impact op de organisatie zo klein of groot mogelijk te laten zijn als voor de organisatie en de samenleving gewenst is.

De anatomie van een issue

Wie in een woordenboek op zoek gaat naar de betekenis van het woord *issue*, stuit op een groot aantal synoniemen, zoals aangelegenheid, affaire, kwestie, onderwerp, punt, thema, topic of zaak. Deze synoniemen maken niet duidelijk wat je precies onder een issue moet verstaan. Want hoe objectief het rijtje ook klinkt, in de hoofden van veel mensen staan issues vooral gelijk aan problemen. Wie issues heeft, zit behoorlijk in de sores. En voor wie veel moeite heeft met een onderwerp – bijvoorbeeld met discriminatie, internetcookies of de vleesindustrie – is zo'n onderwerp 'echt een issue'.

Wat is dat eigenlijk, een issue?

Wie issues alleen als een probleem ziet, houdt geen rekening met de kracht van issues. Het zijn immers juist de onderwerpen waar Nederlanders zich persoonlijk bij betrokken voelen en waar ze warm voor lopen. Niet iedereen hecht er echter dezelfde waarde aan. En ook de urgentie of de oplossingen worden niet door iedereen gedeeld: er zijn duidelijk voor- en tegenstanders. Vaak staan de standpunten lijnrecht tegenover elkaar en wordt er fel over gediscussieerd. Op radio en televisie, thuis, op het werk of in de Tweede Kamer. Iedereen probeert de ander te overtuigen. Als het nodig is, wil men er zelfs daadwerkelijk voor in actie komen. Twijfel en onzekerheid zijn onlosmakelijk verbonden met issues. Een feit of uitgemaakte zaak is immers geen issue. Issues schuren altijd. Daardoor

kunnen ze veel impact hebben op de reputatie of het beleid van een organisatie of de overheid.

Doordat er veel over gesproken wordt, krijgt een issue nieuwswaarde en besteden media er aandacht aan. Hierdoor groeien issues aan belang en dus ook aan impact. Aandacht in de media kan gunstig zijn voor de partij die het onderwerp aankaart om zichzelf ermee te profileren. Veel actiegroepen, organisaties, maar ook politieke partijen maken daar dankbaar gebruik van. Voor degene die in het beklagdenbankje zit, is dit echter geen prettige situatie.

Je kunt issues het beste definiëren als de onderwerpen waar het in de politiek en de samenleving om draait. Issues hebben veel impact op de samenleving, een persoon of de reputatie van een organisatie. Het zijn onderwerpen die veel emoties oproepen en waar mensen zich sterk bij betrokken voelen. Een groep Nederlanders onderkent dit en wil dat het issue wordt opgelost. Zij vragen om gericht beleid, een andere maatschappelijke keuze of een politiek besluit.

Niet alle issues zijn gelijk

Het maakt nogal uit of je als organisatie geconfronteerd wordt met een issue of dat je er zelf voor kiest om met een issue aan de slag te gaan. In beide gevallen is het goed te weten dat er verschillende soorten issues zijn. Hierna noemen we een aantal veelvoorkomende indelingen.

Negatieve versus positieve issues

Het woord issue wordt in het dagelijks spraakgebruik vooral in een negatieve context gebruikt en heeft daardoor een negatieve bijklank. Dat is jammer, want dat doet geen recht aan de kracht van het woord en de emoties die issues oproepen. Dat kunnen inderdaad kwesties zijn die mensen afwijzen. Maar net zo vaak gaat het om kwesties die hen dierbaar zijn.

De meeste issues zijn zowel positief als negatief, anders is het al snel geen issue meer. Degene die over het issue communiceert, bepaalt of het positief of negatief wordt gebruikt. Een duidelijk voorbeeld is de aanhou-

dende discussie over het al dan niet racistische karakter van zwarte piet. Een aantal Nederlanders ziet hierin een verwijzing naar het koloniale verleden van Nederland en wil dat zwarte piet uit het straatbeeld verdwijnt. Anderen beschouwen het juist als een oer-Hollandse traditie die ze koste wat kost in stand willen houden.

Of neem de plofkip, door Wakker Dier op de agenda gezet als ultiem voorbeeld van dierenleed. De organisatie heeft door dit issue veel steun gewonnen voor de verduurzaming van de voedselketen. Ook heeft dit issue bijgedragen aan het feit dat steeds meer Nederlanders minder vlees eten.

Als het sentiment rondom een issue vooral negatief is, willen de meeste organisaties er hun vingers niet aan branden. Uit angst voor hun reputatie en omdat ze het effect vaak niet kunnen overzien. Wat roept een omroep over zich af die zwarte piet in de ban doet? Hoeveel klanten verliest de supermarkt die plofkip in de vitrines houdt?

Andere issues zijn overwegend positief. Bijvoorbeeld het streven naar een rookvrije generatie, een initiatief van de Hartstichting, het KWF en het Longfonds. Doel is kinderen zo min mogelijk met tabak in aanraking te laten komen in de hoop dat ze daardoor als tiener niet gaan roken. Juist op die leeftijd zijn kinderen het meest verslavingsgevoelig. Het streven kent in de uitvoering weliswaar voor- en tegenstanders, maar bijna iedereen is het met het doel eens. Ook niet-rokers. Of neem de Groene Sint, waarmee Oxfam Novib de strijd aanging tegen 'foute' chocoladeletters. Wie is er tegen eerlijke handel? Niemand toch?

Tamme versus wicked issues

Veel issues zijn behapbaar. Ze kunnen hardnekkig zijn, maar zijn uiteindelijk oplosbaar. We noemen ze daarom wel tam of routinematig. Tamme issues zijn overzichtelijk, goed te definiëren en hebben een duidelijk eindpunt. De discussie over vuurwerk afsteken lijkt bijvoorbeeld ingewikkeld, maar is best op te lossen. Als er genoeg draagvlak is, kan er immers een verbod komen. De juiste oplossing is te vinden door verschillende oplossingen uit te proberen of door te analyseren hoe vergelijkbare issues zijn opgelost. Wie eenmaal een keer een tam issue heeft opgelost, kent de rou-

tine. Een volgende keer wordt het daardoor gemakkelijker een vergelijkbaar issue op te lossen.

Wicked of weerbarstige issues zijn minder snel op te lossen. Deze issues hebben een veelvoud aan stakeholders met ieder heel verschillende belangen. Aan wicked issues zitten zo veel haken en ogen dat elke mogelijke oplossing weer nieuwe problemen tot gevolg heeft. En geen van de stakeholders kan het issue alleen oplossen: vaak zijn ze het al niet eens over de definitie van het probleem, laat staan over de oplossing ervan. Het is dan ook de vraag of het eigenlijk wel mogelijk is om een wicked issue op te lossen. Omdat informatie onvolledig is of elkaar tegensprekt, omdat er een groot aantal partijen bij betrokken is met zeer veel verschillende opinies, omdat er grote economische belangen mee gemoeid zijn en omdat het issue verbonden is met andere omvangrijke issues.

Voorbeelden van wicked issues zijn veelomvattende onderwerpen als klimaatverandering, betaalbaarheid van een goed zorgstelsel, verkeersveiligheid, armoede en sociale ongelijkheid. Voor deze issues is nooit één ultieme oplossing te vinden.

Zes kenmerken van wicked issues

1. Wicked issues zijn niet duidelijk te definiëren. Ze zijn verstrengeld met andere issues en er is niet één oorzaak voor het issue aan te wijzen.
2. Wicked issues kennen veel tegenstrijdige belangen. Elke partij heeft zijn eigen ideeën over het probleem en hoe dit kan worden opgelost. Het lukt nooit om een complete lijst met mogelijke oplossingen te maken.
3. Wicked issues laten zich moeilijk in cijfers vangen omdat ze zo complex zijn.
4. Wicked issues zijn uniek. Ervaring met vergelijkbare issues helpt niet bij het vinden van een oplossing, *trial and error* evenmin. En omdat de oplossing vaak onverwachte gevolgen heeft, is in feite elke keuze er een op goed geluk.
5. Wicked issues kennen geen winnaars en verliezers. Een oplossing is nooit goed of slecht, maar altijd een persoonlijke keuze.

6. Degene die de oplossing bepaalt, wordt vaak verantwoordelijk gehouden voor de gevolgen van deze keuze omdat die veel impact heeft en niet gemakkelijk te rechtvaardigen is.

Valence issues versus position issues

Een andere indeling van issues komt uit de politieke arena. Daar wordt onderscheid gemaakt tussen *valence* en *position* issues. Bij *valence* issues – ook wel verbindingsissues genoemd – zitten alle betrokkenen op één lijn. Ze delen dezelfde normen en waarden, hebben dezelfde voorkeuren en streven hetzelfde doel na. Denk aan economische groei, lage werkloosheid, goed onderwijs, terugdringen van de criminaliteit of een goede gezondheidszorg. Dit zijn issues die mensen verbinden, alleen zijn ze het vaak niet eens over de manier waarop dit doel bereikt kan worden.

Bij *position* issues ligt dat anders. Hierbij hebben betrokkenen hun eigen voorkeuren, wat leidt tot andere standpunten en keuzes. *Position* issues haken in op tegengestelde meningen en belangen. Het zijn de issues waarmee politieke partijen zich ten opzichte van elkaar positioneren. Voorbeelden zijn euthanasie, de doodstraf, abortus, drugs, belastingen en roken.

Of een issue een *valence issue* of een *position issue* is, kan per land verschillen en hangt af van de cultuur en de normen en waarden. Het onderscheid is van belang om de impact van het issue op de organisatie te kunnen inschatten.

Issue versus incident of crisis

In de (crisis)communicatie wordt doorgaans onderscheid gemaakt tussen issue, incident en crisis. Hoewel deze categorieën vaak worden verward, bestaat er een duidelijk verschil.

Incident

Een incident is een eenmalige gebeurtenis met een kleine kans op herhaling. Bij een incident is er sprake van een zekere mate van controle. Er is tijdsdruk, maar vaak kan een incident met de eigen bedrijfsprocedures opgelost worden. De situatie is weliswaar vervelend, maar de impact op de bedrijfsvoering is overzichtelijk en de media-aandacht blijft beperkt.

Bijvoorbeeld: een brand, iemand die geld heeft verduisterd, glasscheren in een pot bonen, een oudere vrouw die in haar huis is overvallen of het terugroepen van kokosijs waar toch melkproducten in blijken te zitten terwijl er lactosevrij op de verpakking staat. De meeste organisaties proberen incidenten buiten de media te houden of de media-aandacht zo klein mogelijk te houden. Dat lukt lang niet altijd.

Wanneer een incident niet direct iets te maken heeft met een onderliggend issue, blijft de schade vaak beperkt. Als een incident echter een onderliggend issue blootlegt dat mogelijk grote gevolgen heeft, kan de aandacht juist exploderen. In dat geval zorgt het incident juist dat het issue op de agenda komt en groeit. Ook kan een incident dat niet goed wordt afgehandeld, uitmonden in een issue. Of erger, in een crisis.

Denk aan de brand in café Het Hemeltje in Volendam, in 2001. Dit drama maakte duidelijk dat de brandbeveiliging in horeca- en sportgelegenheden te wensen overliet. Na de brand stelden gemeenten strenge regels op.³² Of het incident in 2016 in studentenvereniging Vindicat in Groningen waarbij een ouderejaars op het hoofd van een aspirant-lid ging staan, die hier hersenletsel aan overhield. Vervolgens kwam er een roep om strengere regels en betere controle op ontgroeningen en besloot de Universiteit Groningen om de bestuursbeurzen in te trekken.³³

Incidenten

- Hoge tijdsdruk
- Hoge mate van controle
- Relatief lage impact

Issue

Bij een issue is er meestal geen acute dreiging voor de organisatie, de directe tijdsdruk is afwezig. De urgentie voor de toekomst wordt wel degelijk gevoeld, maar bouwt zich langzaam op, in tegenstelling tot de acute dreiging van een crisis. Er is nog genoeg tijd en rust om een weloverwogen besluit te nemen.

Issues

- Afwezigheid van extreme tijdsdruk, wel urgent
- Illusie van controle, actieve houding is vereist
- Directe impact als organisatie de situatie niet goed oppakt

Crisis

Een crisis is een situatie waarin de bedrijfsvoering of de reputatie van een organisatie direct schade kan oplopen. Een crisis wordt gekenmerkt door een hoge tijdsdruk, hoge emotionele lading en veel media-aandacht. Een crisis vraagt om directe actie en oplossing. De mogelijkheden om de situatie te controleren, zijn beperkt. Denk aan een terroristische aanslag of een staking van medewerkers in een distributiecentrum van een supermarkt waardoor er lege schappen dreigen te ontstaan tijdens de feestdagen.

Voorals een issue niet wordt opgelost, maar blijft sluimeren, kan een crisis ontstaan. Dat komt steeds vaker voor. Crises lijken elkaar bovendien sneller op te volgen. Daarvoor zijn twee oorzaken aan te wijzen. Enerzijds is er de snelle en vaak ongenueanceerde manier waarop mensen stelling nemen en discussie voeren. Dat leidt ertoe dat standpunten snel verhard. Anderzijds komen mensen tegenwoordig eerder in actie, simpelweg doordat issues via social media sneller bekend worden. Waar organisaties problemen vroeger nog tijdig konden oplossen, liggen die nu heel snel op straat. Een organisatie die haar issuebeleid goed onder controle heeft, kan er echter voor zorgen dat crises worden voorkomen.

Alhoewel crises altijd vervelend zijn, hebben ze soms ook een positief effect. Veel organisaties worden zich tijdens een crisis bewust van hun

kwetsbaarheid en gaan daarna actief aan de slag met het in kaart brengen en managen van hun issues. Dit vanuit het besef dat ze liever nooit meer een crisis willen meemaken.

Crisis

- Extreem hoge tijdsdruk
- Zeer beperkte mate van controle
- Directe impact op bedrijfsvoering

Issue versus hype of trend

Een laatste mogelijke onderverdeling is die van issue, hype en trend.

Hype

Een hype is een kortstondige publiciteitsgolf over een unieke gebeurtenis. Een hype komt plotseling op en verdwijnt meestal binnen een paar dagen of weken alweer naar de achtergrond. Een voorbeeld is de aandacht voor PokémonGo of de zogeheten bangalijsten met meisjes die gemakkelijk te 'krijgen' zijn. Hypes kunnen issues blootleggen of ze opnieuw onder de aandacht brengen. Zo kunnen bangalijsten het issue cyberpesten op de agenda zetten. Hypes zijn daardoor ook een belangrijk element bij het agenderen van een issue.

Trend

Een langlopende ontwikkeling in de samenleving noemen we een trend. Het gaat daarbij om langetermijntontwikkelingen in een bepaald tijdsgewricht, veroorzaakt door economische, financiële of maatschappelijke factoren. Anders dan bij issues is er hierbij geen sprake van tegengestelde belangen of een zoektocht naar een oplossing. Maar de issues in een samenleving zijn wel allemaal elementen van zo'n trend. Ze komen eruit voort en ondersteunen of versterken ze.

Issues zijn gebaseerd op trends. Een belangrijke trend op dit moment is bijvoorbeeld individualisering. De issues die daarmee te maken hebben, zijn onder andere Het Nieuwe Werken, de afnemende participatie in het verenigingsleven en de groeiende roep om algemeen gedragen normen en waarden. Een andere trend is de opkomst van de islam; onderliggende issues hierbij zijn onder andere vluchtelingen, terreurdreiging en terrorisme. Trends kunnen op verschillende plekken verschillende issues opleveren. Neem de trend van overbevolking. In Nederland levert dat vooral issues op ten aanzien van afvalverwerking, files en onverdraagzaamheid. In ontwikkelingslanden zijn gebrek aan water en voedsel de belangrijkste issues binnen deze trend.

Belangrijkste internationale trends op dit moment

- Klimaatverandering
- Groeiende middenklasse in opkomende economieën
- Groeiend aantal chronische ziekten
- Toenemende polarisatie
- Cyberafhankelijkheid/technologisering
- Toenemende geografische mobiliteit
- Toenemende ongelijkheid op het gebied van inkomen en rijkdom
- Machtsverschuivingen
- Verstedelijking
- Verouderende bevolking
- Veranderend landschap van internationaal bestuur
- Milieuverontreiniging
- Groeiend nationaal sentiment

Bron: World Economic Forum 2017.