Reputaties van overheidsorganisaties: een situationele benadering

In dit artikel wordt verslag gedaan van een empirisch onderzoek naar de reputatievorming van een drietal Nederlandse Zelfstandige Bestuursorganen (zbo's) onder zogenaamde actieve stakeholders. Met deze studie willen we een bijdrage leveren aan de theorievorming ten aanzien van organisatiereputatie.

Inleiding

Een organisatiereputatie vormt de weerslag van de aanwezigheid van een organisatie in de openbaarheid. Stakeholders interpreteren uitingen waarmee organisaties hun gewenste identiteit uitdragen tegen de achtergrond van hun eigen criteria en eerdere ervaringen. Stakeholders zijn groepen 'whose collective behavior can directly affect the organization's future, but which is not under the organization's control' (Grunig & Hunt, 1984: 297). Organisatiereputatie wordt doorgaans gekoppeld aan de profitsector, aanzien identiteit- en reputatiemanagement organisaties de mogelijkheid biedt zich te onderscheiden van andere organisaties. De definitie van Fombrun (1996) sluit hier het meest op aan. Hij definieert organisatiereputatie als 'a perceptual representation of a company's past actions and future prospects that describes the firm's overall appeal to all its key constituents when compared with other leading rivals' (Fombrun, 1996: 72). Voor overheidsorganisaties was het, tot voor kort, minder van belang om zich te onderscheiden. Dit is te verklaren uit het feit dat overheidsorganisaties lange tijd de nadruk hebben gelegd op gelijkheid en gelijkwaardigheid (Twist, Van Dijk & Kort, 2000). Dit is de laatste jaren veranderd, doordat overheidsorganisaties in toenemende mate te maken krijgen met de vraag om transparantie, met de druk om efficiënter en marktconform te handelen en met toenemende concurrentie, ook uit het buitenland (Strijp & De Witte, 2003). De reputatie van de overheid als geheel en die van afzonderlijke uitvoerende organisaties zoals Zelfstandige Bestuursorganen (ZBO's) komt dan ook steeds meer in de belangstelling te staan.

In de literatuur worden vraagstukken over organisatie-identiteit en organisatiereputatie steeds meer vanuit een interpretatief perspectief onderzocht (Van Ruler, 2004). Deze overgang wordt door Schultz, Hatch en Larsen (2000) aangeduid als de verandering van de benadering van reputatie als een output meetmethode van organisatieperformance in de benadering van reputatie als een strategisch begrip, waarmee de relatie tussen organi-

M. Schoofs is werkzaam bij Bex*communicatie. Dr. P.W.M. Nelissen is verbonden aan de Radboud Universiteit Nijmegen. Correspondentie naar de tweede auteur: Postbus 9108, 6500 he Nijmegen. E-mail: P.Nelissen@maw.ru.nl.

saties en stakeholders in kaart kan worden gebracht en gemanaged. De reputatie is het resultaat van betekenisverlening, die op haar beurt ontstaat uit de interacties tussen een organisatie en haar stakeholders. Illia en Lurati (2006) spreken in dit verband van een 'narrow situational approach' met aandacht voor 'the interrelationship between identity, image and reputation, in other words on how to conjoin the external image with organizational identity and on how identity can be managed as a strategic management tool to fit externalities and achieve organizational effectiveness' (Illia & Lurati, 2006: 301). Een situationele benadering gaat verder dan het in kaart brengen van een overall beeld van de reputatie van een organisatie en identificeert daarnaast de ongewenste aspecten van de reputatie bij met name invloedrijke stakeholders, teneinde de communicatiestrategie bij te stellen. Deze situationele benadering sluit aan bij interpretatieve benaderingen binnen de communicatiewetenschap (Dervin, 1989; Renckstorf & McQuail, 1996).

In dit onderzoek wordt vanuit een communicatiewetenschappelijk perspectief gekeken naar de relatie tussen identiteit en reputatie, waarbij de aard van de relatie en de communicatie tussen een drietal overheidsorganisaties en stakeholders centraal staan. Wij hanteren een situationele benadering om de reputaties van ZBO's te bepalen door de subjectieve percepties van actieve stakeholders als uitgangspunt te nemen. De percepties van stakeholders hebben te maken met de kenmerken van de organisaties en met de perceptie van de (communicatieve) relatie tussen ZBO's en de actieve stakeholders. Uiteindelijk gaat het om de exploratie en verklaring van de diversiteit ten aanzien van de perceptie van reputatie bepalende kenmerken. We bespreken een aantal thema's waarin deze situationele benadering nader wordt verduidelijkt.

Reputatie van non-profit organisaties onder actieve stakeholders

Er is inmiddels een traditie ontstaan die is gericht op gestandaardiseerd onderzoek naar reputaties van organisaties (Fombrun & Van Riel, 2004; Blauw, 1994; Van Driel, 2002; Van Riel, 2003). Daarbij is vooral aandacht voor organisatieoverstijgende kenmerken, waardoor een overall beeld ontstaat van organisaties dat onderlinge vergelijking mogelijk maakt. De internationaal meest bekende metingen van reputaties zijn de Fortune 500-meting, gepubliceerd in het blad *Fortune* en het *Reputation Quotiënt* van het Reputation Institute (Fombrun, Gardner & Sever, 2001; Fombrun & Van Riel, 2004; Van Riel, 2003). Beide rangordes worden afgeleid uit de antwoorden op vragen over producten, leiderschap en resultaten van bedrijven in de commerciële sector (Fombrun & Van Riel, 2004). Deze kenmerken worden gezien als reputatiedrivers. Beide metingen hebben ook met elkaar gemeen dat ze sterk bekritiseerd worden (Hutton et al., 2001; Wartick, 2002), maar toch worden gezien als acceptabele metingen van organisatie-reputatie.

Van Driel (2002) heeft bij zijn onderzoek naar de aspecten die een rol spelen in de beoordeling van overheids- en andere non-profitorganisaties gebruikgemaakt van het Reputation Quotiënt. Op basis van interviews met communicatiemanagers binnen een aantal overheidsorganisaties deed hij aanpassingen op het (profit)model. Uit onderzoek van Van Driel (2002) bleek dat de overheidssector op een aantal aspecten fundamenteel verschilt

van het bedrijfsleven, waardoor verschillende aanpassingen van het (profit)model noodzakelijk waren. Begrippen als 'prestaties', 'bewondering', 'hoge standaarden' en 'leiderschap' spelen een kleinere rol waar 'verantwoordelijkheid', 'efficiëntie', 'continuïteit', 'gezag', 'alertheid', 'integer' en 'zorgvuldig' een belangrijkere rol blijken te spelen. Ook voegt Van Driel een geheel nieuwe reputatiedriver toe: 'communicatie'. Volgens hem ligt de sleutel voor het verkrijgen van een positieve reputatie binnen de overheidssector in het managen van verwachtingen: 'Kern hierbij is een juiste combinatie van proactieve communicatie in duidelijk maken waar je voor staat, zorgvuldige verantwoording van bestede middelen en het in het gedrag waarmaken van beloftes' (Van Driel, 2002: 36). Daarmee speelt het communiceren van de identiteit en de ervaren relatie tussen organisaties en actieve stakeholders een belangrijke rol.

Identiteit & reputatie: een dynamische relatie

Cheney en Christensen (2001) zien interne communicatie en externe communicatie niet als twee afzonderlijke begrippen, maar als één vakgebied: organisationele communicatie. Volgens hen zoeken organisaties naar manieren om hun interne en externe communicatie te integreren, zodat een heldere, eenduidige identiteit gecommuniceerd kan worden. Organisaties communiceren met hun 'omgeving' niet alleen om informatie over te brengen, maar ook om zichzelf te laten zien en hun identiteit te bevestigen en te delen met stakeholders: 'Organizational communication is essentially a process through which meaning is created, negotiated, and managed' (Cheney & Christensen, 2001: 241). Organisaties streven weliswaar naar een reputatie onder stakeholders als weerspiegeling van hun identiteit, maar zullen zelden daarin slagen. Niet alleen hanteren stakeholders een eigen referentiekader om de uitgedragen identiteit te interpreteren, de organisatie moet ook concurreren met andere informatiestromen en met andere organisaties.

Relatie tussen zbo's en actieve stakeholders: dialoog als communicatieve oriëntatie

Communicatie is essentieel voor de vorming van de identiteit en de reputatie van een organisatie. Ten aanzien van de communicatie van de organisatie met de omgeving zien we ook een verschuiving van een objectivistisch naar een interpretatief perspectief (Sutcliffe, 2002). Een objectivistisch perspectief veronderstelt dat organisaties zijn ingebed in een onafhankelijke externe omgeving waaraan zij zich aanpassen en die gecontroleerd kan worden. Grenzen tussen organisatie en omgeving zijn relatief statisch en gedefinieerd. In het interpretatieve perspectief ligt het accent daarentegen meer op de constructie van de organisatie binnen haar sociale context en de identificatie van de relevante actoren. Zo raakt de omgeving bekend en gekend. Grenzen zijn vloeiend, dynamisch en voortdurend in ontwikkeling (Sutcliffe, 2002: 200). Dit beeld lijkt meer van toepassing op de relatie tussen organisaties en actieve stakeholders. De visie op het karakter van de communicatie tussen organisaties en stakeholders hangt daarmee samen. Grunig en Hunt (1984) noemen in dit kader een tweezijdig symmetrisch communicatiemodel het meest bruikbaar. Hiermee werd ook het concept

van de dialoog geïntroduceerd in de organisationele communicatie en public relations (Kent & Taylor, 2002). Dialoog wordt daarbij niet zozeer opgevat als een set van communicatieregels, maar als een oriëntatie, in ons geval een *commitment* naar actieve stakeholders. Door middel van dialoog met de organisatie komen organisaties en stakeholders uiteindelijk tot hetzelfde frame of referentiekader, waardoor de identiteit meer kans heeft te sporen met de reputatie (Cheney & Christensen, 2001).

Dialoog als communicatieve oriëntatie kent vijf kenmerken: wederkerigheid (de (h)erkenning van de wederzijds gelijke relatie tussen organisatie en stakeholders), verwantschap (spontaniteit van interacties en de continuïteit van de relatie), empathie (ondersteuning en bevestiging van doelen van stakeholders), risico (onenigheid niet uit de weg gaan door een kwetsbare opstelling en de bereidheid om te interacteren met stakeholders op hun voorwaarden) en toewijding (de mate waarin de organisatie zich overgeeft aan een oprechte dialoog met de stakeholders) (Kent & Taylor, 2002: 24).

Op basis van het bovenstaande zijn we gekomen tot de volgende onderzoeksvragen:

- 1 Wat is de reputatie van enkele Zelfstandige Bestuursorganen bij actieve stakeholders?
- 2 In hoeverre speelt de (communicatieve) relatie tussen organisatie en actieve stakeholders een rol bij de reputatievorming?

Op basis van het Reputation Quotiënt (Fombrun & Van Riel, 2004), het onderzoek van Van Driel (2002) en een model van Euro RSCG Bikker zijn we gekomen tot zeven reputatiedrivers met bijbehorende kenmerken (zie tabel 1). Volgens Anthonissen (2002) verklaart de driver 'emotionele aantrekkingskracht', onafhankelijk van de sector of de stakeholdersgroep, meer dan de andere drivers. Ook Van der Jagt (2004) geeft aan dat de kenmerken gebaseerd op emotionele aantrekkingskracht, zoals vertrouwen en respect, in het algemeen het meest verklaren van de reputatie die een organisatie geniet bij stakeholders. Hij noemt de emotionele kenmerken de 'zachte kenmerken'. De meer bedrijfsmatige kenmerken worden door hem de 'harde' kenmerken genoemd. In dit onderzoek noemen we de drivers 'communicatie', 'maatschappelijke oriëntatie', 'visie en leiderschap' en 'emotionele aantrekkingskracht' zacht. De drivers 'diensten en taken', 'werkomgeving' en 'financiële verantwoording' noemen we hard (zie tabel 1). We maken een onderscheid tussen de mate waarin organisatiekenmerken van belang worden geacht en de mate waarin kenmerken van toepassing zijn op de ZBO, vanuit het perspectief van de actieve stakeholder. Hiermee wordt tegemoetgekomen aan het situationele karakter van reputatievorming: stakeholders beoordelen een organisatie op basis van eigen ervaringen afgezet tegen de eigen criteria.

Met de keuze voor het identificeren van reputatiedrivers leggen we de nadruk op het meten van de beoordeling van concrete kenmerken van organisaties en minder op het vaststellen van subjectieve inschattingen en associaties die in reputatieonderzoek (Caruana & Chircop, 2000), maar vooral in imago-onderzoek in commerciële organisaties worden gebruikt

Tabel 1
Reputatiebepalende drivers
en kenmerken (vgl. Euro
RSCG Bikker; Fombrun &
Van Riel, 2004; Van Driel,
2002)

Zachte kenmerken: 'meningen & emoties'	Harde kenmerken: 'feiten & cijfers'
Aantrekkingskracht Ik heb respect voor de organisatie De organisatie is betrouwbaar De organisatie werkt vanuit een lange traditie De organisatie is een sterk merk	Diensten en taken De organisatie kenmerkt zich door een foutloze uitvoering van de kerntaken De kwaliteit van de diensten en taken is hoog De organisatie heeft een klantgerichte opstelling
Visie en leiderschap De organisatie is helder over de koers / heeft een duidelijke toekomstvisie De organisatie heeft een leidende positie in de branche De organisatie straalt gezag uit De organisatie is in staat draagvlak voor beleid te creëren	Financiële verantwoording De organisatie kenmerkt zich door een rechtmatige handelswijze Er wordt efficiënt gewerkt Er wordt zorgvuldig gewerkt De organisatie is duidelijk over de uitgave van financiële middelen Er is een sterk vooruitzicht op continuering van de organisatie
Maatschappelijke oriëntatie De organisatie heeft oog voor maatschappelijke verhoudingen De organisatie is alert op ontwikkelingen en trends in de maatschappij De organisatie handelt verantwoordelijke tegenover de omgeving	Werkomgeving Van buiten gezien zijn er goede ontwikkelingskansen voor medewerkers van de organisatie Van buiten gezien heeft de organisatie goede primaire arbeidsvoorwaarden Van buiten gezien heeft de organisatie goede secundaire arbeidsvoorwaarden Van buiten gezien heerst er een positieve interne cultuur Er werken bekwaame medewerkers
Communicatie De taken en verantwoordelijkheden zijn duidelijk Het is duidelijk waar deze organisatie voor staat Er heerst openheid en transparantie over de werkwijze De organisatie is bekend bij een groot publiek De organisatie luistert naar de verschillende stakeholders en neemt hen serieus	

(Hofstede et al., 2007; Van Riel, Stroecker & Maathuis, 1998). Deze zogenaamde projectieve technieken worden met name gebruikt in onderzoek onder consumenten om merkreputaties en merkbeelden te bepalen (Hofstede et al., 2007). Aan de hand van het netwerk van associaties komt in dergelijk onderzoek vervolgens een profiel van een merk of organisatie tot stand (Pruyn, 1990). Wij hanteren een andere conceptualisering van een reputatie: de waardering van relevante kenmerken van een organisatie waardoor de reputatie geconstrueerd wordt op basis van directe en indirecte ervaringen.

In dit onderzoek hebben we verder aandacht besteed aan de relatie tussen ZBO's en de stakeholders. We zijn nagegaan of stakeholders aspecten van dialoog herkennen in de communicatie met de organisatie. Wij verwachten dat de perceptie van de communicatie de constructie van reputatie bij de stakeholders (mede) bepaalt. Aspecten van de dialoog als leidende commu-

nicatieve oriëntatie bieden immers de mogelijkheid dat de actoren op elkaar betrokken zijn en openstaan voor elkaars meningen en opvattingen. Een ander aspect van de perceptie van de relatie is de waardering daarvan. Dialoog en waardering vatten we op als situationele kenmerken van de relatie. Vervolgens zijn deze kenmerken het resultaat van de evaluatie van de interacties. Andere kenmerken van de relatie als duur en intensiteit zijn meer structureel. We verwachten dat de situationele kenmerken van grotere invloed zijn op de reputatie van ZBO's dan de structurele kenmerken.

Als het gaat om de zachte reputatiedrivers (meningen en emoties) en de harde reputatiedrivers (feiten en cijfers) verwachten we een grotere samenhang tussen de relatiekenmerken en de zachte reputatiedrivers. Ten slotte maken we een onderscheid tussen organisatiespecifieke kenmerken en organisatieoverstijgende kenmerken. Hier verwachten we dat de organisatiespecifieke kenmerken, die bijvoorbeeld in de missie expliciet worden uitgedragen door de organisatie, een grotere samenhang hebben met de relationele kenmerken dan met de organisatieoverstijgende kenmerken.

Methode

Voor dit onderzoek hebben we een drietal Zelfstandige Bestuursorganen (ZBO's) onderzocht. De keuze voor ZBO's komt voort uit het feit dat dit overheidsorganisaties zijn die qua bedrijfsvoering het dichtst liggen bij profitorganisaties, waarvoor de reputatie-instrumenten in oorsprong zijn ontwikkeld. Stakeholders moeten zich over langere tijd een beeld kunnen vormen en om de reputatie van organisaties zinvol te meten, is een langere, interactieve relatie nodig. Anders dan bij overheidsorganisaties als gemeenten of ministeries is de dienstverlening van ZBO's onafhankelijk van het politieke klimaat en wordt het gekenmerkt door continuïteit. Hierdoor is het mogelijk een meer duurzame relatie op te bouwen met stakeholders. Omdat ZBO's meer duurzame relaties opbouwen met hun stakeholders (ten opzichte van andere overheden) is het voor ZBO's ook meer van belang kennis te hebben van hun reputatie en hun communicatie daarop te kunnen afstemmen.

De drie ZBO's die in dit onderzoek centraal staan, zijn Staatsbosbeheer, de Sociale Verzekeringsbank (SVB) en de Koninklijke Bibliotheek (KB). De keuze voor deze drie ZBO's is gemaakt op basis van pragmatische overwegingen.

Steekproef

Dozier, Grunig en Grunig (1995) onderscheiden actieve stakeholders indien de organisaties gezamenlijk activiteiten organiseren om een gemeenschappelijk probleem op te lossen. In dit onderzoek staan de actieve stakeholders centraal omdat zij door de betreffende overheidsorganisaties als 'essentieel' worden ervaren in het primaire proces van de organisatie. We hebben het netwerk van actieve stakeholders van de afzonderlijke ZBO's in kaart gebracht op basis van gesprekken met de ZBO's. Een criterium is dat respondenten een nauwe band moeten onderhouden met het ZBO om iets te kunnen zeggen over de reputatie van de overheidsorganisaties.

Dit uit zich in de antwoorden op de structurele vragen over de relatie (duur en intensiteit van het contact) en de situationele vragen (waardering van het contact en de mate waarin respondenten een dialoog ervaren met het ZBO). Hieruit volgde de steekproef, die we vervolgens een digitale vragenlijst hebben voorgelegd. Na ongeveer vier weken had gemiddeld 58 procent van de aangeschreven stakeholders de vragenlijst volledig ingevuld (zie tabel 2).

Tabel 2

Respons van de drie ZBO's

	Staatsbosbeheer	SVB	KB	Totaal
Steekproef	42	49	58	149
Respons	30 (71%)	26 (53%)	30 (52%)	86 (58%)

Meetinstrumenten

De vragenlijst, die digitaal afgenomen is, bestond uit items die de verschillende reputatiedrivers indiceren (waarbij ook identiteitskenmerken zijn opgenomen) en vragen die de relatie tussen stakeholders en ZBO typeren.

Identiteit

We zijn begonnen met het analyseren van de bewust geprojecteerde identiteit. Organisaties uiten hun identiteit veelal in visies, missies en kernwaarden die gepubliceerd worden in beleidsdocumenten en jaarverslagen en op websites. Vanuit deze identiteitskenmerken hebben we een vertaalslag gemaakt om de kenmerken in de vragenlijst mee te nemen als reputatiebepalende kenmerken. Zo kon uiteindelijk worden gemeten welke rol organisatiespecifieke kenmerken spelen in de reputatie van de ZBO's.

Reputatie

Bij elke driver (zie tabel 1) werd naar twee aspecten van de organisatiereputatie gevraagd. Ten eerste werd gevraagd in hoeverre de respondenten de kenmerken van toepassing achten op de ZBO's en ten tweede in hoeverre de kenmerken van belang geacht worden voor de reputatie van de ZBO's. Het belang van de driver bepaalt het eigen criterium en het frame waarmee stakeholders de organisatie benaderen en waarderen. Behalve naar de organisatieoverstijgende kenmerken werd gevraagd naar de beoordeling van organisatiespecifieke kenmerken waarmee de drie ZBO's bewust naar buiten treden. In de verdere analyse zijn de organisatiespecifieke kenmerken ondergebracht onder de reputatiedrivers. Hierdoor kan gekeken worden naar de rol van organisatiespecifieke kenmerken in vergelijking met die van de organisatieoverstijgende kenmerken.

In tabel 3 zijn de resultaten van de *likert*-analyse van de organisatieoverstijgende kenmerken (zie tabel 1) te zien. Over het geheel genomen is de betrouwbaarheid van de schalen voor de reputatiedrivers en de dialoogkenmerken acceptabel. Bij het merendeel van de schalen is de 'Cronbachs alpha hoger dan ,70. Het is min of meer gebruikelijk bij exploratief onderzoek met een gering aantal items met een lagere alpha (bijvoorbeeld ,60) genoeg te nemen (Nunnally, 1978).

Tabel 3

Likert-analyse van reputatiedrivers: van toepassing op en van belang voor ZBO (Cronbachs α)

	Van toepassing	Van belang
Harde drivers (# items)	Cronbachs	Cronbachs
Diensten en taken (3)	,64	,62
Financiële verantwoording (5)	,85	,79
Werkomgeving 5 (2)	,79	,59
Zachte drivers		
Aantrekkingskracht (4)	,65	,64
Visie en leiderschap (4)	,83	,82
Maatschappelijke oriëntatie (3)	,76	,73
Communicatie (5)	,70	,62

Noot: De driver 'werkomgeving' is bij het laatste ZBO met twee kenmerken gemeten na opmerkingen bij de eerste ZBO's

Tabel 4

Schaalconstructie van dialoogkenmerken (N=86)

Dialogoogkenmerk (# items)	Cronbachs α	X	SD
Verwantschap (4)			
In de communicatie met (organisatie in kwestie) voel ik me serieus genomen			
Ik voel me betrokken bij (organisatie in kwestie)			
(organisatie in kwestie) is een toegankelijke organisatie			
(organisatie in kwestie) heeft oog voor de toekomst	,65	3,96*	,53
Empathie (3)			
Ik vertrouw de mensen met wie ik communiceer bij (organisatie in kwestie)			
Ik word door (organisatie in kwestie) aangemoedigd om mijn mening te geven			
Meningsverschillen worden door (organisatie in kwestie) erkend en gerespecteerd	,77	3,74*	,60
Wederkerigheid (2)			
Ik ervaar (organisatie in kwestie) niet als autoritaire organisatie			
In de communicatie met (organisatie in kwestie) voel ik mij een gelijke, ondanks mijn positie	,69	3,63*	,70
Toewijding (2)			
De communicatie met (organisatie in kwestie) is eerlijk en openhartig			
Er wordt echt naar mij geluisterd bij (organisatie in kwestie)	,80	3,73*	,69
Risico(2)			
Ik durf mij tegenover (organisatie in kwestie) kwetsbaar op te stellen			
De communicatie met (organisatie in kwestie) is niet voorspelbaar	,30	3,09	,55
Dialogoog totaal	,89	3,69*	,43

* Gemiddelde scores wijken significant af van middenscore ($p < 0,01$ - one-sample t-test met eenzijdige toetsing - test value=3).

Relatie ZBO's met stakeholders

Bij de relatievragen hebben we aandacht besteed aan structurele kenmerken (duur en intensiteit van het contact) en situationele kenmerken (waardering van het contact en de mate waarin respondenten een dialoog ervaren met het ZBO). Meer dan de helft van de stakeholders heeft langer dan drie jaar contact met het ZBO, dat meestal maandelijks wordt gevoerd en door vrijwel alle stakeholders (80 procent) als prettig wordt ervaren.

Dialoog

Het concept dialoog is geoperationaliseerd door middel van een aantal dialoogitems die behoren tot vijf latente hoofdkenmerken. Zoals in tabel 4 te zien is, zijn de betrouwbaarheden voldoende, behalve voor het kenmerk 'risico', dat bevestigd is door middel van twee items. De antwoorden van de respondenten op het item 'de communicatie met (organisatie in kwestie) is niet voorspelbaar' gaven de indruk dat dit, door de negatieve vraagstelling, verkeerd begrepen werd. Dit item is dan ook weggelaten uit de verdere analyses. Het dialoogkenmerk risico is met één item gemeten, namelijk 'ik durf mij tegenover (organisatie in kwestie) kwetsbaar op te stellen'.

In de laatste kolom van tabel 4 staat de gemiddelde score op de dialoogkenmerken (schaal 1-5). Hieruit blijkt dat het kenmerk 'verwantschap' (spontaneïteit, betrokkenheid en continuïteit van de relatie) het meest herkend wordt in de relatie tussen stakeholders en ZBO's. De overige scores allemaal hoger dan een drie op een vijf-puntenschaal.

Resultaten

Zoals gesteld willen we niet alleen inzicht krijgen in de reputaties van ZBO's, maar vooral in de wijze waarop reputaties geconstrueerd worden door aandacht voor de organisatie-identiteit en voor de perceptie van de relatie met het ZBO. Pas dan komen we tegemoet aan de situationele benadering van organisatiereputaties als weerslag van de aanwezigheid van de organisatie in de openbaarheid en als object waaraan stakeholders betekenis verlenen. De resultaten worden dan ook systematisch opgebouwd van een beschrijving van de reputatie op basis van de score van de zachte en harde drivers naar een verklaring van de reputatie op basis van de samenhang met de organisatie-identiteit en met de relationele kenmerken.

Reputaties van ZBO's

Allereerst geven we een beeld van de overall reputaties van de onderzochte ZBO's (zie tabel 5). Volgens de totaalcijfers heeft de KB de beste en Staatsbosbeheer de slechtste reputatie onder de actieve stakeholders en ligt de score van SVB het dichtst bij het 'branche'-gemiddelde. Daarnaast zijn de actieve stakeholders van de SVB het meest verdeeld over de beoordeling van de reputatie. De antwoorden van de respondenten van Staatsbosbeheer liggen hier het dichtst bij elkaar. Kijkend naar de scores op de afzonderlijke drivers komt een specifiek beeld van de organisatiereputatie naar voren.

Voor alle ZBO's geldt dat de reputatie vooral tot stand komt door de kwaliteit

Tabel 5
De reputatie van drie
ZBO's: gemiddelde score
en standaarddeviatie repu-
tatie drivers

	Staatsbosbeheer (N=30)		SVB (N=26)		KB (N=30)		Totaal (N=86)	
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
Totaal	3,61	,36	3,77	,55	3,86	,50	3,75	,48
Harde drivers								
Diensten en taken	3,75	,41	4,04	,54	4,07	,50	3,95	,50
Financiële verantwoording	3,43	,71	3,73	,68	3,76	,73	3,63	,72
Werkomgeving	3,34	,59	3,50	,70	3,80	,70	3,55	,68
Zachte drivers								
Aantrekkingskracht	3,96	,41	3,99	,54	4,15	,56	4,04	,51
Visie en leiderschap	3,53	,55	3,61	,80	4,18	,64	3,78	,72
Maatschappelijke oriëntatie	3,66	,53	3,83	,63	3,56	,71	3,68	,63
Communicatie	3,61	,51	3,71	,57	3,51	,64	3,60	,57

Noot: Alle gemiddelde scores wijken significant af van middenscore; ($p < 0,01$ - one-sample t-test met eenzijdige toetsing - test value=3).

van de uitvoering van diensten en taken en door de aantrekkingskracht, wat met name geldt voor de KB. Minder goed scoren de communicatie en de kwaliteit van de werkomgeving, wat overigens weer minder voor de KB geldt. Uit de tabel blijkt verder dat globaal genomen de verschillende drivers voor iedere ZBO een andere bijdrage aan de reputatie leveren. Kijkend naar de standaarddeviaties bij de scores op de afzonderlijke reputatiedrivers zien we de meeste verdeeldheid bij de financiële verantwoording en bij de visie en het leiderschap van de organisaties. Als organisaties zich echt willen leren kennen en een verbetering van hun reputatie zoeken, is het raadzaam de verschillende drivers afzonderlijk te analyseren. Er blijkt geen significant verschil te bestaan tussen de beoordeling van de zachte respectievelijk van de harde drivers (de gemiddelde score van de vier zachte drivers is 3,77 en die van de drie harde 3,71).

Relevantie van de reputatiedrivers

In tabel 6 staan de verschillende gemiddelde scores van de drie ZBO's tezamen op de verschillende drivers. We kunnen met de vergelijkingen tussen organisatiespecifieke en organisatieoverstijgende en tussen de toepasbaarheid en het belang van de verschillende drivers een beeld geven van de subjectieve perceptie van de stakeholders.

Uit de tabel is ten eerste op te maken dat alle drivers significant van groter belang worden geacht dan dat ze van toepassing zijn. De verschillen tussen 'van toepassing' en 'van belang' zijn aan beide zijden – organisatiespecifiek en organisatieoverstijgend – significant afwijkend (gemiddelde verschilscore van respectievelijk ,34 en ,39). Het criterium dat stakeholders hantieren, komt dan ook systematisch niet overeen met het beeld dat ze van toepassing achten. Dit verschil is bij de driver 'aantrekkingskracht' het kleinst. Deze driver wordt tevens zowel het meest van toepassing als het meest van

Tabel 6
Gemiddelde scores op
reputatiedrivers (N=86)

Harde drivers	Organisatiespecifiek					Organisatieoverstijgend				
	Van toepassing		Van belang		Verschil in M	Van toepassing		Van belang		Verschil in M
	M	SD	M	SD		M	SD	M	SD	
Diensten en taken	3,95	,50	4,35	,42	,40	-	-	-	-	-
Financiële verantwoording	-	-	-	-	-	3,63	,72	4,11	,58	,48
Werkomgeving	-	-	-	-	-	3,55	,68	3,77	,69	,22
Zachte drivers										
	M	SD	M	SD		M	SD	M	SD	
Aantrekkingskracht	3,98	,53	4,17	,50	,19	4,13	,59	4,19	,49	,06
Visie en leiderschap	3,88	,86	4,10	,82	,22	3,71	,77	4,13	,62	,42
Maatschappelijke oriëntatie	3,61	,71	3,92	,80	,31	3,70	,70	3,96	,67	,26
Communicatie	3,38	,83	3,94	,83	,56	3,65	,60	4,09	,46	,43
Gemiddeld	3,76		4,10		,34*	3,73		4,04		,39*

* $p < .05$ (tweezijdige toetsing)

belang geacht voor de reputatie van de drie ZBO's. Deze resultaten zijn in overeenstemming met Anthonissen (2002) en Van der Jagt (2004). Daarentegen zien we een opvallend groot verschil tussen 'van toepassing' en 'van belang' bij de driver 'communicatie', terwijl Van Driel (2002) communicatie als sleutel voor het verkrijgen van een positieve reputatie ziet.

Als we kijken naar de organisatiespecifieke kenmerken ten opzichte van de organisatieoverstijgende kenmerken voor de drie ZBO's samen, zien we dat de organisatiespecifieke kenmerken weliswaar iets meer van toepassing worden geacht, maar dat het verschil voor de drie ZBO's samen niet significant is. De reputatie komt dus niet alleen tot stand door de beoordeling van de kenmerken die de organisatie ook expliciet uitstraalt. Met andere woorden: de reputatie is geen weerspiegeling van de identiteit. De organisatiespecifieke kenmerken worden voor de reputatie van de ZBO's wel van groter belang geacht dan de organisatieoverstijgende kenmerken. Dit geeft ten eerste aan dat stakeholders meer letten op de organisatiespecifieke dan op organisatieoverstijgende kenmerken. Daarnaast laat dit resultaat nogmaals zien dat de organisatiereputatie geen directe weerspiegeling is van de organisatie-identiteit: de identiteit wordt weliswaar van groter belang geacht voor de reputatie, maar niet als zodanig van toepassing geacht op de ZBO's, in vergelijking met de organisatieoverstijgende drivers.

Het is interessant om te zien dat de organisatiespecifieke kenmerken zoals ze door de ZBO's opgesteld zijn niet over alle drivers verdeeld zijn. Zo past er onder de drivers 'werkomgeving' en 'financiële verantwoording' geen enkel organisatiespecifiek kenmerk. Blijkbaar worden deze beide drivers door de drie ZBO's minder belangrijk gevonden om mee naar buiten te treden. Onder de drivers 'diensten en taken' en 'aantrekkingskracht' passen

Tabel 7

Bivariate analyse: significante correlaties tussen relatiekenmerken en reputatiedrivers (Pearsons correlaties; N=86)

	Reputatiedrivers: mate van toepassing						
	Harde drivers			Zachte drivers			
	Diensten en taken	Financiële verantwoording	Werkomgeving	Aantrekkingskracht	Visie en leiderschap	Maatschappelijke oriëntatie	Communicatie
Duur	-0,08	0,09	0,20	-0,01	0,11	-0,05	-0,13
Intensiteit	-0,03	-0,10	0,04	-0,02	-0,09	-0,15	0,22*
Waardering	0,51**	-0,10	0,25*	0,43**	0,36**	0,25*	0,28**
Dialogoog	0,40**	0,20	0,28**	0,56**	0,43**	0,47**	0,51**
- Verwantschap	0,46**	0,24*	0,32**	0,57**	0,49**	0,42**	0,53**
- Empathie	0,39**	0,10	0,14	0,47**	0,34**	0,38**	0,38**
- Wederkerigheid	0,14	0,18	0,23*	0,36**	0,19	0,38**	0,36**
- Toewijding	0,41**	0,12	0,18	0,50**	0,38**	0,39**	0,42**
- Risico	0,10	,24*	0,10	0,26*	0,23*	0,40**	0,32**

* $p < .05$; ** $p < .01$ (tweezijdige toetsing)

daarentegen veel organisatiespecifieke kenmerken. De driver 'diensten en taken' bestaat zelfs geheel uit organisatiespecifieke kenmerken en heeft dan ook geen overstijgende kenmerken. Hierdoor wordt duidelijk dat ZBO's zich voornamelijk profileren op punten die te maken hebben met hun aangeboden diensten en taken of op gevoelszaken die mensen 'aantrekken'. Opnieuw bieden de gegevens de ZBO's aanknopingspunten om hun reputatie te verbeteren. Aandacht voor de communicatie lijkt hierbij op basis van de resultaten een belangrijke factor.

De rol van de relationele kenmerken

Na de verfijning van het overall beeld van de reputaties van ZBO's, waarmee meer tegemoet wordt gekomen aan de subjectieve perceptie van de organisatie, gaan we in op de samenhang tussen de reputatie van ZBO's en de relatie tussen organisatie en stakeholders. In tabel 7 en tabel 8 worden de structurele en situationele kenmerken van deze relatie betrokken bij de verklaring van de diversiteit ten aanzien van de zeven reputatiedrivers.

Zoals verondersteld tonen de situationele kenmerken (de waardering van het contact en de mate van dialoog) meer verbanden met de reputatiedrivers dan de structurele kenmerken (duur en intensiteit van het contact). Ook de afzonderlijke aspecten van de dialoog correleren met een groot aantal drivers. Blijkbaar zijn evaluatieve aspecten van de relatie van stakeholders met ZBO's belangrijk voor het vorming van de reputatie. Dit betekent dat hoe meer de respondenten het contact waarderen en hoe meer zij dialoog in hun contact met de ZBO ervaren, hoe meer zij kenmerken van toepassing achten op de ZBO. Verder toont tabel 7 een duidelijk zwaartepunt bij de correlaties van situationele relationele kenmerken met de zogenaamde zachte drivers (aantrekkingskracht, visie en leiderschap, maatschappelijke oriëntatie en communicatie). De zachte drivers ondervinden meer invloed van de onafhankelijke variabelen dan de harde drivers (diensten en taken, financiële verantwoording en werkomgeving). Dit betekent dat hoe

meer respondenten de structurele en/of situationele kenmerken herkennen in hun relatie met de ZBO, hoe meer zachte drivers ze van toepassing achten.

Als we kijken naar de invloed van de mate waarin respondenten dialoog ervaren in hun relatie, blijkt het kenmerk 'verwantschap' de grootste rol te spelen. Hoe meer men zich in de relatie verwant voelt en hoe meer spontaneiteit zich daarin voordoet, hoe meer de verschillende, voornamelijk zachte reputatiedrivers worden herkend.

Van de beide structurele kenmerken vertoont alleen de intensiteit van het contact een significante samenhang met de zachte driver 'communicatie'.

Als we naar het regressiemodel voor de totstandkoming van organisatie-reputaties kijken (zie tabel 8), zien we dat het model van onafhankelijke variabelen 24 procent van de variantie in de overall reputatie verklaart, waarbij dialoog verreweg de grootste bijdrage levert. De structurele kenmerken van de relatie spelen daarbij nauwelijks een rol. De herkenning van de dialoog als communicatieve oriëntatie speelt een belangrijke rol bij de totstandkoming van de reputatie van ZBO's – opnieuw een bevestiging dat communicatie de sleutel vormt voor een goede reputatie. Dit geldt voor de overall reputatie, maar ook voor de afzonderlijke reputatiedrivers. Verder valt opnieuw de relatie tussen situationele kenmerken en de zachte drivers op. Ten slotte blijkt dat de driver aantrekkingskracht het best verklaard wordt door de onafhankelijke variabelen (Adjusted $R^2=32\%$).

Tabel 8
Hiërarchische regressieanalyse: regressie van relationele kenmerken ten aanzien van reputatie-drivers, (gestandaardiseerde Bètascores, $N=86$)

Relationele variabelen	Reputatiedrivers							
	Harde drivers				Zachte drivers			
	Diensten en taken	Financiële verantwoording	Werkomgeving	Aantrekkingskracht	Visie en leiderschap	Maatschappelijke oriëntatie	Communicatie	Overall Reputatie
	Beta	Beta	Beta	Beta	Beta	Beta	Beta	Beta
Duur van het contact	-,12	,08	,20	-,12	,09	-,06	-,15	,07
Intensiteit van het contact	-,06	,07	-,11	-,07	,01	,10	,16	,02
Waardering van het contact	,43*	-,03	,12	,21	,06	-,01	,01	,15
Dialoog	,18	,21	,23	,46*	,34*	,47*	,48*	,43*
R^2	,30	,05	,14	,36	,22	,24	,30	,28
R^2 adjusted	,26	,01	,10	,32	,18	,20	,27	,24
N	86	86	86	86	86	86	86	86
$p < .01$								

Noot: Ingeval van een gering aantal respondenten wordt de vermelding van de adjusted R^2 aanbevolen (De Vocht, 2002).

Conclusie en discussie

In deze studie hebben we de vraag gesteld welke reputatie een drietal Zelfstandige Bestuursorganen heeft onder actieve stakeholders en in hoeverre die reputatie samenhangt met de perceptie van de relatie en de communicatie met de organisaties. In tegenstelling tot de bestaande onderzoekspraktijk hebben we niet gestreefd naar een overall reputatie (Van Riel, 2003), maar zo veel mogelijk relevante dimensies van reputatie onderscheiden en in kaart gebracht. Op basis van eerder onderzoek naar reputaties van profit- en non-profitorganisaties en de bestudering van de identiteit van de betrokken ZBO's is uiteindelijk een zevental organisatiekenmerken ofwel reputatiedrivers ontstaan en aan de stakeholders voorgelegd. Vooraf is een onderscheid gemaakt tussen harde drivers ('feiten en cijfers') en zachte drivers ('meningen en emoties') en tussen organisatiespecifieke drivers ('expliciet door de organisatie uitgedragen') en organisatieoverstijgende drivers. We hebben laten zien dat de onderzochte ZBO's zich mogen verheugen in een goede reputatie onder actieve stakeholders, maar dat achter de overall reputatiescore een grote verscheidenheid aan percepties schuilgaat (zie tabel 5). De uitvoering van diensten en taken en de aantrekkingskracht van de organisatie leveren de grootste bijdrage aan de reputatie van de ZBO's. Er blijkt geen significant verschil te bestaan tussen de beoordeling van de zachte drivers en die van de harde drivers.

De diversiteit komt tot uitdrukking in de verschillende subjectieve *beoordelingen* van afzonderlijke drivers en in de *relevantie* van de reputatiedrivers voor de stakeholders.

De relevantie van de reputatiedrivers voor de stakeholders is vastgesteld door het onderscheid tussen het belang en de toepasbaarheid van een driver op de organisatie. Dit onderscheid is tot nu toe nauwelijks gemaakt in reputatieonderzoek. In de resultaten zien we een significant verschil tussen het belang en de toepasbaarheid van de drivers. De grootste verschillen op dit punt zijn te vinden bij de driver 'financiële verantwoording' en bij de kwaliteit van de communicatie. Ten aanzien van de aantrekkingskracht van de ZBO's is het verschil tussen de mate waarin deze driver van belang en van toepassing wordt geacht het geringst.

De organisatiespecifieke drivers leveren weliswaar een grotere bijdrage aan de positieve waardering van de organisatie, maar ze verschillen niet significant van de organisatieoverstijgende drivers. De reputatie is dus geen weerspiegeling van de gewenste identiteit en niet alleen te sturen door het benadrukken van die identiteit. De waardering van de drivers levert binnen en tussen ZBO's een grillig beeld op (zie tabel 5 en tabel 6).

We hebben ook gekeken naar de samenhang van de beoordeling van de reputatiedrivers met kenmerken van de relatie tussen organisatie en stakeholders. Hiermee geven we een nieuwe aanzet voor de verklaring van reputatievorming, vanuit een situationeel perspectief. De resultaten laten een sterke samenhang zien tussen de beoordeling van de reputatiedrivers enerzijds en de waardering van de relatie en de herkenning van dialoog als communicatieve oriëntatie anderzijds. Dit geldt met name voor de zachte reputatiedrivers. Het in de literatuur vermoede belang van communicatie bij de totstandkoming van organisatiereputaties is met deze studie ook empirisch onderbouwd (zie tabel 7 en 8).

Als de resultaten samengenomen worden, is het interessant in te gaan op

de samenhang tussen identiteit, reputatie en dialoog. Cheney en Christensen (2001) stellen hierover dat organisaties niet alleen met hun 'omgeving' communiceren om informatie over te brengen, maar ook om zichzelf te laten zien en hun identiteit te bevestigen. De communicatie vanuit een organisatie is volgens hen voornamelijk gericht op het uitzenden van een bepaalde identiteit richting stakeholders. Die stakeholders echter verlenen betekenis aan de informatie die niet overeen hoeft te komen met wat de organisatie bedoelde, doordat zij een ander *frame* (invalshoek) kunnen gebruiken. Door middel van dialoog met de organisatie is het voor stakeholders mogelijk om tot hetzelfde frame te komen als dat waarop organisaties hun identiteit gebaseerd hebben. Als een organisatie zorgdraagt voor een bepaalde gewenste identiteit, deze op eenduidige manier uitzendt en vervolgens een dialogisch contact aangaat met haar stakeholders, hebben de *corporate* reputatie en identiteit een grotere kans om elkaars spiegelbeeld te vormen – zeker als de organisatie zich mede laat leiden door de subjectieve percepties van de stakeholders ten aanzien van de toepasbaarheid en de wenselijkheid van organisatiespecifieke en organisatieoverstijgende reputatiedrivers. Dit is opnieuw een bevestiging van de bruikbaarheid van de interpretatieve benadering in het reputatieonderzoek.

Deze studie heeft naast interessante resultaten voor theorievorming ten aanzien van reputatievorming echter ook enkele methodische tekortkomingen. Over het geheel genomen is de betrouwbaarheid van de gehanteerde schalen voor de drivers en de dialoogkenmerken acceptabel. Maar gelet op de matige Cronbachs alpha's van een aantal schalen (zie tabel 3 en tabel 4) vraagt de indicering van de centrale begrippen om aandacht. In toekomstig onderzoek is het van belang meer items te gebruiken om de drivers en de dialoogkenmerken te indiceren.

Verder zijn de resultaten van ons verkennende onderzoek uiteraard niet generaliseerbaar naar alle ZBO's in Nederland. Het situationele karakter van de totstandkoming van organisatie-reputaties vraagt steeds weer om een aanpassing van meetinstrumenten.

De door ons gehanteerde theoretische benadering is weliswaar veelbelovend, maar is zeker nog vatbaar voor verbetering. Dit geldt met name voor de verdere operationalisering van de reputatiedrivers en van dialoog als communicatieve oriëntatie. Daarbij moet aandacht zijn voor standaardisering in de vorm van betrouwbare meetinstrumenten en schaalconstructies en voor het specifieke, situationele karakter van organisaties waarvan de reputatie moet worden vastgesteld. Alhoewel de dialoog steeds meer als uitgangspunt voor organisationele communicatie wordt genoemd, blijkt empirisch onderzoek naar de criteria voor de dialoog schaars.

In het toegepast onderzoek ten behoeve van het communicatiemanagement van organisaties is, naast standaardisering, continuïteit van belang. De voortdurende wisselwerking en dynamiek tussen identiteit en reputatie vraagt om systematisch en longitudinaal empirisch onderzoek onder relevante, ook minder actieve, stakeholders. Door de continue meting van de reputatie en de perceptie van de relatie en de communicatie wordt ook meer duidelijk over de dynamiek tussen identiteit, reputatie en dialoog.

Deze situationele benadering van reputatievorming biedt ook nieuwe mogelijkheden voor de professionele communicatiepraktijk. Ten eerste biedt het gebruik van de verschillende dimensies om reputatie vast te stel-

len de mogelijkheid om een gedetailleerde diagnose te maken van de wijze waarop de organisatie zich manifesteert. Zo ontstaat een communicatieagenda met aandachtspunten: kenmerken die minder van toepassing worden geacht moeten meer onder de aandacht worden gebracht; drivers die een groot verschil vertonen tussen herkenning en relevantie vragen om meer aandacht. Ten tweede blijkt dialoog als communicatieve oriëntatie een bijdrage te leveren aan een positieve reputatie. Dit geldt zeker voor (groepen) drivers die daarvoor extra gevoelig blijken te zijn. De professionele communicatiepraktijk kan hier haar voordeel mee doen.

Literatuur

- Anthonissen, P.F. (2002). *In de naam van de faam. Wat bedrijven en hun leiders groot maakt. Een gids voor reputatiemanagement*. Tiel: Lannoo.
- Blauw, E. (1994). *Het corporate image. Over imago en identiteit*. Amsterdam: De Viergang.
- Caruana, A. & S. Chircop (2000). Measuring corporate reputation: A case example. *Corporate Reputation Review*, 3, 43-57.
- Cheney, G. & L.T. Christensen (2001). Organizational identity. Linkages between internal and external communication. In F.M. Jablin & L.L. Putnam (red.), *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research and methods* (pp. 231-265). California: Sage Publications.
- Dervin, B. (1989). Audience as listener and learner, teacher and confidante: the Sense-Making approach. In R.E. Rice & C. Atkin (red.), *Public communication campaigns. 2nd edition* (pp. 6786). Newbury Park: Sage.
- Dozier, D.M., Grunig & J.E. Grunig (1995). *Manager's guide to excellence in public relations and communication management*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Driel, O.R. van (2002). *Towards a profitable reputation quotient for governmental and not-for-profit organizations* [electronic version]. Corporate Communication Centre.
- Fombrun, C.J. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Boston: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C.J., N. Gardner & J. Sever (2001). De reputation quotient van het reputation institute. In C. van Riel. (red.), *Corporate communication. Het managen van reputatie* (pp 661-683). Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Fombrun, C.J. & C.B.M. van Riel (2004). *Reputatiemanagement. Hoe succesvolle ondernemingen bouwen aan sterke reputaties*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Grunig, J. & T. Hunt (1984). *Managing public relations*. Forth Worth: HBJ.
- Hofstede, A. et al. (2007). Projective techniques for brand image research: Two personification-based methods explored. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 10, 300-309
- Hutton, J. et al. (2001). Reputation management: the new face of corporate public relations? *Public Relations Review*, 27, 247-261.
- Illia, L. & F. Lurati (2006). Stakeholder Perspectives on Organizational Identity: Searching for a Relationship Approach. *Corporate Reputation Review*, 8, 293-307.
- Jagt, R. van der (2004). *Corporate reputatiemanagement. Bouwen aan vertrouwen in het transparantietijdperk*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Kent, M.L. & M. Taylor (2002). Toward a dialogic theory of public relations. *Public relations review*, 28, 21-37.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Pruyn, A.T.H. (1990). Imago: een analytische benadering van het begrip en de implicaties daarvan voor onderzoek. In C.B.M. van Riel & W.H. Nijhof (red.), *Handboek Corporate Communication*. Deventer: Van Loghum Slaterus.

- Renckstorf, K. & D. McQuail (1996). Social action perspectives in mass communication research: an introduction. In K. Renckstorf, D. McQuail & N. Jankowski (red.), *Media use as social action* (pp. 1-17). Londen: Libbey.
- Riel, C.B.M. van (2003). *Identiteit en imago. Recente inzichten in corporate communication, theorie & praktijk*. Den Haag: Academic Service.
- Riel, C. van, N. Stroecker & O. Maathuis (1998). Measuring corporate images. *Corporate Reputation Review*, 1, 313-326.
- Ruler, B. van (2004). *Organisaties, media en openbaarheid: menage á trois*. Amsterdam: Communicatie en Organisatie.
- Schultz, M., M.J. Hatch & M.H. Larsen (2000). Why the expressive organization? In M. Schultz, M.J. Hatch & M.H. Larsen (red.), *The expressive organization. Linking identity, reputation and the corporate brand* (pp. 1-11). New York: Oxford University Press.
- Strijp, P. & V. de Witte (2003). *Public Branding. Over zin en onzin van merkenbeleid bij de overheid*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Sutcliffe, K. (2002). Organizational environments and organizational information processing. In F. Jabin & L. Putnam (red.), *The new Handbook of Organizational Communication* (pp. 195-220). Thousand Oaks: Sage.
- Twist, M., F. van Dijk & M. Kort (2000). Een sterk merk. Over 'brand building' in de publieke sector. *Bestuurswetenschappen*, 54, 265-276.
- Vocht, A. de (2002). *Basishandboek spss*. Utrecht: Bijleveld Press.
- Wartick, S.L. (2002). Measuring Corporate Reputation: Definition and Data. *Business Society*, 41, 371-391.

Abstract

Moniek Schoofs and Paul Nelissen

Reputation of governmental organisations: a situational approach

This study explores the construction of reputation of three Dutch governmental organisations amongst active stakeholders. We have chosen for a situational approach in order to relate to the interpretative approaches within the field of communication science. The reputation measurement instrument was constructed on the basis of results from existing research on organisation reputation. We distinguished between hard (facts and figures) and soft (meanings and emotions) reputation characteristics. We also analyzed the subjective perception of the relationship between stakeholders and governmental organisations and the role of identity. We

therefore explored the way active stakeholders interpret the identity of the governmental organisations. In this manner we relate to the situational character of the construction of reputation: the evaluation of the organisations based on individual experiences against personal criteria. The findings show a great diversity in perception. This diversity is expressed in different evaluations of the governmental organisations which relates to the appreciation and communication within the relationship. The distinction between hard and soft reputation characteristics also proves to be of great importance. The soft reputation characteristics relate on a higher level with the relation characteristics. This study undertakes a new approach in the explanation of the construction of reputation with the use of a situational approach.

Keywords

(construction of) reputation, identity, (subjective perception of) stakeholder relationships, governmental organisations, interpretative approach