

And I mean one of things that uh one of my friends and I were messing around the other night was seeing who could use the information that we had to compute. Who we thought were going to be in relationships. So, we tested this about a week later and we realize that we had over a third chance of predicting whether two people were going to be in a relationship a week from now. (audience laughs). So, we can use stuff like that to filter out.

Mark Zuckerberg

LECTORAAT SOCIAL MEDIA EN REPUTATIEMANAGEMENT

Zichtbaar in Beeld

Dr. Sjoerd de Vries

Lectorale rede in verkorte vorm uitgesproken op 24 januari 2013

Colofon

© Sjoerd de Vries, Lectoraat Social Media en Reputatiemanagement
NHL Hogeschool, Leeuwarden 2013

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, foto-kopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van NHL Hogeschool.

Tekst: Sjoerd de Vries
Oplage: 500 stuks
Vormgeving: NHL Hogeschool

© Foto's Henri Vos

66 pagina's
ISBN/EAN: 978-90-815344-8-2



with relevant companies.



they can offer

Inhoud

1	Proloog	9
2	De context	13
3	Doelen van het lectoraat	15
4	De essentie van social media	19
4.1	De zeven karakteristieken van social media	20
4.1.1	Bereik van social media	21
4.1.2	Toegang tot social media	21
4.1.3	Mediakwaliteiten	21
4.1.4	Social media is big data	22
4.1.5	Eigendom van social media	22
4.1.6	Mediagedrag	22
4.1.7	Reikwijdte effecten	23
4.1.8	De bonus	25
4.2	Tot Besluit	25
5	Reputatiemanagement	27
6	Onze kennisbasis	31
6.1	Social Media modellen	32
6.2	Het Social Media Patterns Model	32
6.3	Het Social Media Influence Model	33
6.4	Het Social Media Value Model	34
6.5	Werkwijzen, praktijken, technieken...	35
7	Onze werkwijzen	37
8	Achmea21	41
9	NHL21	47
10	MKB21	51
11	Circuleren en delen	55
12	Tot besluit	57
13	Referenties	61



‘Don’t be evil’

Informeel corporate motto van Google

1. Proloog

Geacht College van Bestuur van de NHL, vertegenwoordigers van Achmea, dames en heren, collega’s, vrienden, familie, Margriet, Annemarie en Erwin, prachtig dat jullie er zijn!

Met ontzettend veel plezier heb ik alweer zo’n anderhalf jaar geleden het aanbod aangenomen om het lectoraat Social Media en Reputatiemanagement te gaan trekken. Zoiets doe je in de functie van lector en vandaag mag ik mijn lectorale rede uitspreken als formele bevestiging daarvan.

Met het NHL Hogeschool Achmea lectoraat Social Media en Reputatiemanagement (www.sowijs.nl/ www.somere.nl) willen we organisaties helpen om verantwoord en succesvol om te gaan met social media in hun communicatie. We ontwikkelen daartoe een praktisch bruikbaar strategisch kader. In deze lectorale rede geef ik een schets van het onderzoek dat we in 2011-2015 binnen het lectoraat willen uitvoeren. Ik presenteer ook alvast wat eerste resultaten van ons werk.

De opkomst van social media is een fenomeen. Het is verbazingwekkend hoe snel het gebruik ervan normaal is geworden. We vinden het eerder vreemd wanneer iemand het niet gebruikt, dan wel. Dit is bijvoorbeeld terug te zien in gebruikscijfers van 2012 (Tabel 1)



Sociale media in Nederland & wereldwijd

	Platform	Leden	Leden in NL	Unieke bezoekers	Unieke bezoekers NL
1	Facebook	1.000.000.000	7.310.820	825.100.000	8.977.000
2	Twitter	500.000.000	1.260.000	167.903.000	3.495.000
3	Hyves	11.600.000	9.800.000	3.300.000	3.658.000
4	Google+	400.000.000	654.874	100.000.000	800.000
5	LinkedIn	175.000.00	3.500.000	106.000.000	3.426.000
6	YouTube			870.000.000	8.627.000
7	SlideShare	16.000.000		19.000.000	120.000
8	Vimeo	8.000.000		65.000.000	623.000
9	Tumblr	76.900.000		22.500.000	695.000
10	Pinterest	20.000.000		23.500.000	220.000
11	Path	3.000.000		960.000	14.000
12	Instagram	100.000.000		26.700.000	160.000
13	Foursquare	25.000.000		3.800.000	230.000

Tabel 1 Overzicht social media gebruik 2012 in Nederland en wereldwijd (www.marketingfacts.nl, november 2012)

van social netwerk sites zoals Facebook (7,3 miljoen leden in Nederland in 2012, 9 miljoen unieke Nederlandse bezoekers per maand), Twitter (1,3 miljoen Nederlandse leden, 3,5 miljoen unieke Nederlandse bezoekers per maand), LinkedIn (3,5 miljoen Nederlandse leden, 3,4 miljoen unieke Nederlandse bezoekers per maand). Veel bedrijven verwijzen in hun reclame-uitingen niet langer naar een corporate website, maar naar hun Facebookpagina en vragen om een like, en in televisieprogramma's wordt opgeroepen om met een bepaalde hashtag te twitteren. Bedrijven proberen zo de binding met hun doelgroepen ook na een uitzending of tijdens reclame vast te houden. Organisaties en bedrijven gebruiken social media voor zorg, onderwijs, onderzoek, interne en externe communicatie, marketing, klantbeheermanagement, public relations, en natuurlijk reputatiemanagement.

Niet alleen gebruikers en bedrijven zijn in de ban van social media. Ook voor veel onderzoekers is het een populair onderwerp. Ze houden zich bijvoorbeeld bezig met het gebruik en de effecten van social media in marketing, zorg en onderwijs. Google Scholar (een onderzoek zoekmachine) geeft maar liefst 152 duizend hits op het zoekwoord 'social media' op één dag (11 juli 2012).

Met social media zijn organisaties zichtbaar. Merken zijn zichtbaar, meningen over dienstverlening, over directeuren, salarissen, verzekeringen, onderwijs, docenten, medewerkers: ze zijn allemaal zichtbaar.

Dit kan vanuit een organisatie gebeuren, maar ook door actiegroepen, klanten, ouders, en studenten. De zichtbaarheid kan vanuit de organisatie georganiseerd zijn in de vorm van een marketingcampagne. Maar het kan ook toeval zijn, bijvoorbeeld als landelijke media een aantal 'klinkende' uitspraken van medewerkers of klanten overnemen en er een item van maken.

Het gaat bij social media vaak om aspecten die zichtbaar zijn. Van bijvoorbeeld een prima dienstverlening wordt een aspect van die dienstverlening uitvergroot en tot 'maatstaf van de kwaliteit van dienstverlening' gemaakt.

Deze zichtbaarheid is vaak moeilijk stuurbaar voor een organisatie. Het vereist veel 'communicatiekwaliteit' om er verantwoord en succesvol mee om te gaan. Kort samengevat, de opkomst is inderdaad een fenomeen. Maar hoe ga je er als organisatie verantwoord en succesvol mee om? Typisch een vraag voor dit lectoraat.



“The question isn’t: ‘What do we want to know about people?’, it’s: ‘What do people want to tell about themselves?’”

Mark Zuckerberg

2. De context

Dit lectoraat Social Media en Reputatiemanagement is ontstaan vanuit gesprekken tussen de opleiding Communicatie van NHL Hogeschool en de Communicatieafdeling van Achmea. Van beide kanten was er een duidelijke behoefte aan het krijgen van kennis, inzicht, vaardigheden en de nodige instrumenten rond social media en de communicatie van organisaties.

Voor de opleiding was dit om studenten steeds beter te kunnen opleiden. Voor Achmea was dit vooral om verantwoord en succesvol met social media in haar communicatie en dienstverlening te kunnen omgaan. Beide vonden daarbij dat al deze kennis ook voor anderen zoals MKB-organisaties en overheden beschikbaar moest komen. Hoe kon je dit beter voor elkaar krijgen dan door middel van een lectoraat?

Op landelijk niveau zijn er ook doelstellingen voor lectoraten geformuleerd. Deze zijn:

- 1 Kennisontwikkeling op het betreffende lectoraatsthema.
- 2 Kenniscirculatie zowel binnen als buiten de hogeschool.
- 3 Professionalisering van docenten binnen de betreffende hogeschool.
- 4 Kwaliteit verbeteren van de relevante curricula.

In deze rede zal ik met name ingaan op de eerste twee doelen. De aanname is dat we direct bijdragen aan het behalen van de laatste twee doelen als we de eerste twee doelen samen met docenten, studenten en professionals van buiten de NHL behalen.



'People think focus means saying yes to the thing you've got to focus on. But that's not what it means at all. It means saying no to the hundred other good ideas that there are. You have to pick carefully.'

Steve Jobs

3. Doelen van het lectoraat

Aan de lector als eerste de opdracht om een onderzoeksplan te schrijven, te komen met een missie, visie en natuurlijk concrete doelen. Wat is het geworden?

Als missie van mijn lectoraat hebben we geformuleerd dat we als NHL in samenwerking met Achmea DE socialmedia-kennispartner in onze omgeving en daarbuiten willen zijn. Deze missie is ambitieus. We willen die kennispartner niet alleen in de regio zijn, maar ook daarbuiten. We willen DE partner zijn, dat wil zeggen dat men ons waardeert en ons er graag bij heeft. Het is duidelijk, dan moeten we aan het werk.

Onze visie op hoe we dit kunnen bereiken, kenmerkt zich door: integratie onderzoek en onderwijs en continu de samenwerking te zoeken met externe partners in een open innovatieaanpak.

- We verankeren ons socialmedia-onderzoek op de onderwijs werkvloer van NHL Hogeschool. Kenniskringleden krijgen daadwerkelijk ruimte voor onderzoek samen met studenten en professionals van buiten de NHL, onder andere vanuit Achmea. Onderzoek wordt deels binnen minoren en afstudeeropdrachten uitgevoerd.

- We zoeken in ons werk de samenwerking. Ons onderzoek vindt al plaats in nauwe samenwerking met Achmea. Achmea is voor ons een ideale samenwerkingspartner. Vanwege de omvang en complexiteit van Achmea, zal elke mogelijk denkbare socialmedia-werkwijze binnen Achmea (gaan) spelen. Verder wil Achmea de meest vertrouwde verzekeraar van Nederland worden. Juist dan is er de noodzaak voor Achmea om op zoek te gaan naar hoe zij verantwoord en succesvol social media in de communicatie kan inzetten. We zoeken de samenwerking met opleidingen, lectoraten, en afdelingen binnen de NHL. Verder hebben we samenwerking gezocht en gevonden bij bijvoorbeeld de Leeuwarder Courant, Gemeente Leeuwarden, MKB-instellingen en Zorgpartners Friesland.
- Als laatste karakteristiek voor onze visie is dat we uitgaan van een open innovatieaanpak. Juist in het borgen, valoriseren, delen, vertellen en continu verbeteren van onze kennis zit de kracht. Met www.sowijs.nl brengen we dat al vrij goed in de praktijk.

Een missie en visie geven al een goede basis voor ons onderzoek. De volgende stap is het formuleren van onze onderzoeksdoelen. Doelen geven richting maar vormen natuurlijk geen wet van Meden en Perzen.

Als centrale doelstelling hebben we geformuleerd: het ontwikkelen van een strategisch kader voor het verantwoord en succesvol omgaan met social media in de communicatie van organisaties. Een mondvoll.

De eerste vraag is: om welke communicatie van organisaties gaat het? Er zijn verschillende communicatiegebieden te onderscheiden. Het gaat om interne en externe communicatie, om corporate communicatie, managementcommunicatie, bedrijfscommunicatie, strategische communicatie, public relations, marketingcommunicatie en nog veel andere woorden die we gebruiken. Afhankelijk van een context kiezen we passende communicatiegebieden.

De tweede vraag gaat over 'een strategisch kader': waarom zo'n kader? We gaan ervan uit dat bij gebruik van social media in de communicatie van organisaties er vrijwel altijd meerdere communicatiegebieden betrokken zijn en dat er meerdere strategieën tegelijkertijd nodig zijn om er verantwoord en succesvol mee om te gaan. Een strategisch kader biedt de handvatten om dit te kunnen managen. We zien een strategisch kader in ieder geval als een aantal passende modellen, werkwijzen, voorbeeldpraktijken, technieken, en instrumenten. Dit alles zien we als bouwstenen om afhankelijk van een context passende strategieën te ontwikkelen, te implementeren en te evalueren. We beschouwen een strategie als het antwoord op de vragen: wat is de situatie, wat kiezen we gegeven deze situatie en hoe doen we dat? Het gaat dan om de fasen: analyse van de context, het maken van keuzes en implementatie van die keuzes.

We hebben voor reputatie gekozen als de cruciale maatstaf voor verantwoord en succesvol omgaan met social media. Reputatie omvat factoren zoals: vertrouwen, betrokkenheid, advocacy, identiteit en imago. Met reputatie bedoelen we meestal een optelsom van meningen en oordelen van een groep mensen over bijvoorbeeld een organisatie over een verloop van tijd. Met social media ben je als bedrijf, label, merk, product, maar ook als persoon op veel verschillende manieren (of je wilt of niet) in beeld. Er worden continu meningen en oordelen gewisseld. Uiteindelijk gaat het om reputaties.

Op basis van deze overwegingen hebben we voor de periode 2011-2015 de volgende onderzoeksdoelen geformuleerd:

- ontwikkelen en toetsen van valide en betrouwbare modellen voor het beschrijven en onderzoeken van socialmedia-patronen, -invloed, kosten en opbrengsten ervan en
- op basis hiervan ontwikkelen, implementeren en onderzoeken van strategieën en werkwijzen voor verantwoord en succesvol socialmedia-gebruik in de communicatie van organisaties.

Voordat we verder op ons onderzoek ingaan, eerst meer over de twee basisbegrippen in ons onderzoek, namelijk social media en reputatiemanagement.





‘The Internet is becoming the town square for the global village of tomorrow.’

Bill Gates

4. De essentie van social media

De opkomst van social media is een ongekennde ontwikkeling in de 21^e eeuw. Het gaat hierbij om de diversiteit van de media, gebruikersaantallen, actief gebruik, variatie in gebruik en effecten ervan op ons dagelijkse leven.

We onderscheiden hier drie mediafamilies. De eerste kunnen de oude, traditionele of mooier geformuleerd, de *theatermedia* worden genoemd. Dit zijn publieke media zoals kranten, radio en tv, maar ook media als folders en tijdschriften. Deze media vallen onder de verantwoordelijkheid van redacties, marketingafdelingen, bedrijven en organisaties. Deze media zenden met name. Als tweede familie noemen we de *interactieve media*. Deze media vinden we tegenwoordig met name op het internet. Het zijn bijvoorbeeld corporate websites, webwinkels en online kranten. Deze media vallen onder de verantwoordelijkheid van een keur aan organisaties, maar ook individuen. Er wordt met name ‘gezonden’. Bij interacties gaat het vooral om interacties tussen de gebruiker en computer en tussen de gebruiker en zender. De derde familie noemen we de *sociale media*. Het zijn interactieve media die in belangrijke mate onder de verantwoordelijkheid van ‘gebruikers’ vallen. Media waarbij gebruikers persoonlijk bijvoorbeeld door middel van profielen duidelijk in beeld zijn en waarbinnen sociale interactie tussen gebruikers van belang is.

Er zijn verschillende definities en modellen waarmee we social media proberen te typeren. Kenmerkend is dat deze vaak delen van een 'geheel' beschrijven, omdat ze bijvoorbeeld bedoeld zijn voor een bepaalde context, zoals marketing.



Figuur 1 Op zoek naar de essentie van social media

4.1 De zeven karakteristieken van social media

We beschrijven hier zeven karakteristieken die wij zien als de essentie van social media. Met dit overzicht kunnen organisaties, maar ook individuen 'geïnformeerde' keuzes maken over het omgaan met social media. Daarnaast draagt het overzicht bij aan het begrijpen en mogelijkwerwijs voorspellen van ontwikkelingen en effecten van social media.

De essentie van social media wordt door zeven karakteristieken uitgemaakt. Deze zeven zijn: het bereik, de toegang, de mediakwaliteiten, de Big-Data-kwaliteiten, het eigendom, het mediagedrag en de reikwijdte van effecten. Ze zijn niet allemaal uniek voor social media, maar in samenhang maken ze wel de essentie uit. Bij elk van deze karakteristieken geven we aspecten die het belang ervan uitmaken.

4.1.1

Bereik van social media

Veel social media hebben een *wereldwijde dekking*, tenminste als bijvoorbeeld regeringen hiervoor geen blokkades opwerpen. Dit betekent dat het bereik van social media immens is. Zelfs als er blokkades worden opgeworpen, zoals in China, geeft het internet alternatieve wegen om een wereldwijde dekking te bewerkstelligen. Een tweede kenmerkend aspect is het 'real time' karakter ervan, ofwel de *directheid*, een boodschap wordt instant wereldwijd verspreid. Een belangrijk derde aspect is het *netwerkeffect*, waarbij de waarde van een bepaalde boodschap continu wordt versterkt door het gebruik en daarmee ook het bereik. Een laatste aspect die we hier noemen is het 'pushkarakter' ervan. Gebruikers worden geattendeerd door bijvoorbeeld geluid en/of schermboodschappen. Ze hebben daardoor steeds meer mediamomenten, wat het daadwerkelijk bereik versnelt en versterkt.

4.1.2

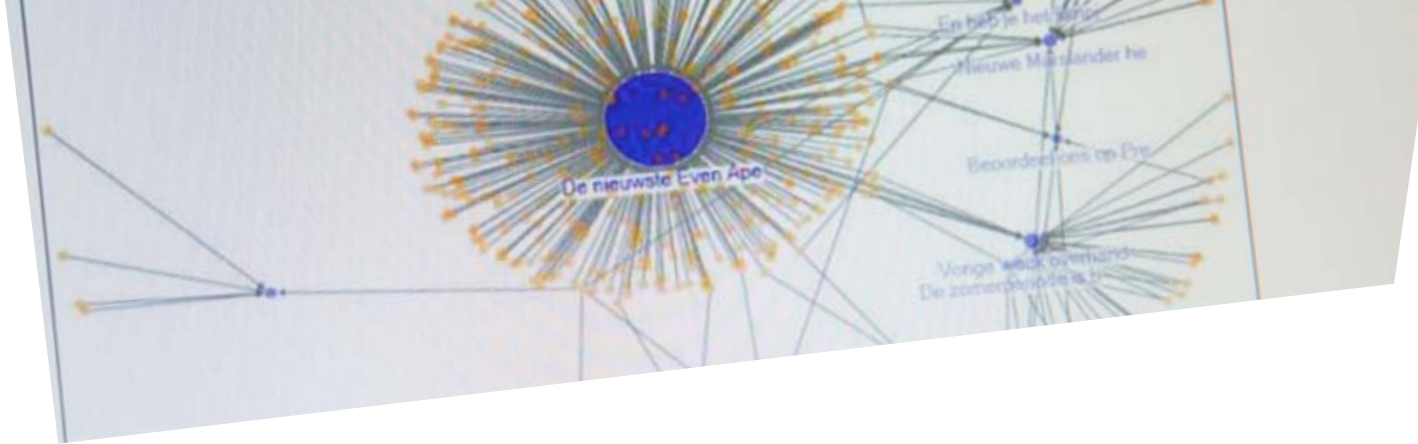
Toegang tot social media

De toegang tot social media is *grotendeels open* voor individuen en organisaties. Gebruikers kunnen boodschappen plaatsen en erop reageren. Hiermee heeft een individu direct en in principe zonder belemmeringen toegang tot media met een wereldwijde dekking. Ze zijn niet volledig, maar grotendeels open. We bedoelen hiermee dat de mate van openheid deels door de 'media-eigenaar' en deels door de 'media-gebruikers' wordt bepaald. Een gebruiker kan anderen het recht geven om boodschappen te zien en/of te reageren. Ook regeringen en instanties willen (of hebben) invloed op de toegang tot deze media. Het tweede aspect is de *alom aanwezigheid* van toegang. Met de telefoon, tablet en computer is er continu de mogelijkheid om contact te leggen via social media.

4.1.3

Mediakwaliteiten

Social media hebben 'Mediakwaliteiten' die essentieel zijn voor het maken van keuzes in het omgaan ermee, maar ook voor het begrijpen van de ontwikkeling en effecten ervan. Het gaat om *multimedia*: beeld, spraak, animatie en video. De social media zijn *interactief*. We kunnen reageren en in gesprek gaan. Het zijn *samengestelde netwerken*; kleine of grote netwerken van mensen, die samen nieuwe netwerken vormen. Ze zijn *cross-mediaal*. Boodschappen via bijvoorbeeld Twitter worden verder besproken op Facebook maar ook binnen traditionele media. De traditionele media bepalen zelf weer voor een belangrijk deel de conversaties binnen de social media. Een laatste mediakwaliteit aspect dat we noemen, is de *sociale presentie*. Gebruikers, zoals individuen, bewegingen, organisaties of merken, kunnen zich presenteren als 'echte personen'.



4.1.4 Social media is Big Data

De vierde karakteristiek is 'Big Data'. Met big data bedoelen we dat social media als één groot, deels publiek toegankelijk, databestand kan worden gezien. Dit maakt social media *observeerbaar*. Er zijn steeds meer middelen om te kijken wie wat zegt, in welke netwerken dat gebeurt, hoe erop wordt gereageerd, et cetera. De data is openlijk *verkrijgbaar*. Het wordt bijvoorbeeld door bedrijven 'verzameld' en in databases geplaatst voor een grote variëteit aan doeleinden.

4.1.5 Eigendom van social media

De huidige meest gebruikte social media zijn juridisch gezien *privaat eigendom*. Het zijn meestal beursgenoteerde bedrijven die winst moeten maken. Ze dienen in essentie private en geen publieke belangen. Het belangrijkste doel van het bedrijf is om aan de gebruiker te verdienen. Het zijn voor de meeste landen *buitenlandse bedrijven*. Daarmee vallen ze bijvoorbeeld onder de wet- en regelgeving van het vestigingsland van het bedrijf. Eigendom is vaak *onzeker*. De wet- en regelgeving is in landen van herkomst maar ook in landen van gebruik vaak maar deels of zelfs helemaal niet ontwikkeld. Bij problemen voor gebruikers zijn de nationale regelgevingen vaak ontoereikend om bijvoorbeeld juridische stappen te zetten. Internationale samenwerking moet nog vrijwel van de grond komen.

4.1.6 Mediagedrag

Er worden binnen deze media 24/7 conversaties gevoerd. Ze zijn er continu en ontwikkelen zich ook constant. Het gedrag binnen deze media kenmerkt zich door haar *hoge activiteit*. Ze zijn continu sterk in beweging vooral ook omdat ze zich overal mee bezighouden en er altijd wel thema's zijn die spelen.

Gedrag binnen deze media is *onvoorspelbaar*. Het gedrag wordt gestuurd door zoveel verschillende factoren dat het gebruik ervan waarschijnlijk nog lange tijd, moeilijker valt te voorspellen dan het weer.

Gedrag is *beïnvloedbaar*. We ontwikkelen steeds meer werkwijzen om invloed op en/of met deze media uit te oefenen. Of het gaat om de Obama-campagne of het binnenhalen van geld voor bijvoorbeeld Greenpeace; we kennen steeds meer 'knoppen' om er succesvol gebruik van te maken.

Het laatste aspect dat we hier noemen is een *gebrek aan transparantie*. Onder andere de complexiteit van deze media, de vrijheid van gebruikers om iemand of meerdere personen te zijn en om zelf data of informatie toe te voegen. Maar ook het gebrek aan inzicht in protocollen en algoritmes achter socialmedia-diensten zoals zoekopdrachten en het feit dat ook binnen de social media zich misschien wel 85% achter muren afspeelt, zorgt voor een gebrek aan transparantie in wat er plaatsvindt.

4.1.7

Reikwijdte effecten

De zevende karakteristiek noemen we 'Reikwijdte effecten'. Door de genoemde karakteristieken, hebben deze media effecten op veel verschillende gebieden. Het gaat om verwachte, maar ook steeds meer om gevonden effecten.

Zo zijn er *sociale effecten*, waarbij we vriendengroepen opnieuw uitvinden, ons op nieuwe manieren etaleren, nieuwe vormen van groepsgedrag ontwikkelen, zoals flaming en crowd-sourcing.

Op *juridisch gebied* zijn effecten te benoemen. Passende wet- en regelgeving ontwikkelt zich nationaal, Europees en internationaal snel, gezien de normale snelheid van zulke ontwikkelingen. Een voorbeeld hiervan is de wet- en regelgeving rond kinderporno.

Economische effecten zijn groot. Het gaat om bijvoorbeeld koopgedrag van consumenten, maar zeker ook om transitie binnen bijvoorbeeld de muzieksector. Winkelsectoren verdwijnen bijvoorbeeld fysiek uit de openbare ruimte.

Politieke effecten zijn evident. Het gaat om lokale effecten van twitterende politici, verkiezingen in de VS, tot omwentelingen in het Midden-Oosten.

Technologische effecten zien we bijvoorbeeld terug in de 'dingen' die we gebruiken om te communiceren, te werken en om onszelf te vermaken.

Culturele effecten zijn er te vinden op bijvoorbeeld onze beeldvorming op privacy en ethiek. Wat vinden we acceptabel? Vinden we dat we worden gestuurd door technische, economische en politieke structuren waarbinnen social media een steeds sterkere rol vervullen?

Hoe ontwikkelen onze normen en waarden zich? Wat vinden we beleefd en onbeleefd? Hoe ontwikkelt onze taal zich?



Figuur 2 De essentie van social media in beeld

4.1.8

De bonus

Deze zeven karakteristieken maken de essentie van social media uit zoals we die nu gebruiken. Er is echter nog een bonus. De karakteristieken versterken elkaar en het totaal is duidelijk meer dan de som der delen. We zullen hier drie aspecten noemen, die dit duidelijk maken.

De *reikwijdte aan gebruiksmogelijkheden* is het eerste aspect. Alleen al voor marketing-doeleinden zijn de mogelijkheden eindeloos. De Wiki 'Social Media Marketing Examples' (wiki.beingpeterkim.com) laat zien welke marketingtoepassingen er zijn. We staan hiermee waarschijnlijk aan het begin van een nieuw marketingtijdperk.

Het tweede aspect dat we noemen is *noodzaak tot mediawijsheid*. We moeten kunnen schrijven en rekenen, maar we moeten als individuen en als organisaties ook met wijsheid met deze media kunnen omgaan.

Het laatste aspect noemen we *socificatie*. Dit wil zeggen dat de typische kenmerken van social media, zoals sociale presentie steeds vaker terug te vinden zijn in de oude en interactieve media. Zo gaan ook deze media zich meer en meer als social media gedragen.

4.2

Tot besluit

We gebruiken deze beschrijving van de essentie van social media in ons onderzoek. Met deze aspecten beschrijven we huidige en te verwachten ontwikkelingen. Hoe zal de toegang tot deze media zich de komende jaren ontwikkelen? We gebruiken ze om social media cases te begrijpen, zoals de case van FBTO Onderling, Facebook Fanpage van Centraal Beheer Achmea, Facebook-rellen in Haren en aan te geven waar mogelijk verklaringen te vinden zijn. We denken dat onderzoekers, docenten, studenten en professionals in het veld met deze beschrijving steeds beter weten wat social media zijn. Zo kunnen ze er in de eigen situatie steeds beter verantwoord en succesvol mee omgaan.



'We think a more open and connected world will help create a stronger economy with more authentic businesses that build better products and services.'

Mark Zuckerberg

5. Reputatiemanagement

Social Media en Reputatiemanagement. Dat is de titel van het lectoraat. Tegen studenten zeg ik vaak dat er een compromis is gesloten als er een 'en' in de titel staat. Daar is niks mis mee, maar als je het kunt voorkomen is dat wel vaak de moeite waard. Toch zit het hier goed met de 'en' in Social Media en Reputatiemanagement. Zo was 'Social media maakt Zichtbaar' het thema van ons mini-symposium tijdens de inauguratie. Dit thema komt direct voort uit reputatiemanagement.

We hebben laten zien dat zichtbaar niet hetzelfde is als transparant. Het gaat om beelden en meningen die ontstaan, worden opgebouwd, geframed, ingekleurd, tegengesproken, ontkracht en nog veel meer. Zulke gebruiksprocessen zijn als patronen goed te herkennen en te onderzoeken. Ze komen voor een organisatie bijvoorbeeld van buitenaf, zoals de bekende 'TWoorlog' in 2010 van Youp van 't Hek tegen de klantenservice van T-Mobile. De reputatie van T-Mobile heeft er nog steeds last van, bijvoorbeeld alleen al door het gebruik van dit voorbeeld in deze rede. Patronen ontstaan ook vanuit organisaties zelf. Een hogeschool-reputatie is zo een 'bijvangst' van socialmedia-gebruik door docenten en studenten, gebruik ervan in onderwijs- en onderzoeksprocessen. Maar reputatie is ook vaak een direct doel van bijvoorbeeld marketing, public relations en reputatiemanagement.

Wat is reputatie? Reputatie zelf is een multidimensionaal construct en beschrijft kortweg samenhangende meningen over een organisatie. Barnett, Jermier & Lafferty (2006) hebben een uitgebreide studie gedaan naar het definitielandschap van ‘corporate reputation’. Zij omschrijven ‘corporate reputation’ uiteindelijk als ‘Observers collective judgments of a corporation based on assessments of the financial, social and environmental impacts attributed to the corporation over time’. Een organisatie kan bijvoorbeeld een reputatie voor productkwaliteit hebben, voor klantenservice of voor duurzame producten. Reputatie hangt nauw samen met de identiteit en imago van een organisatie. Identiteit is ‘the underlying ‘core’ or basic character of the firm... a representation of the firm that equates to its current state’. Terwijl imago wordt omschreven als ‘observers general impressions of a corporation’s distinct collection of symbols, whether that observer is internal or external to the firm’.

Een sterke reputatie heeft verschillende positieve gevolgen, zoals een hogere loyaliteit van klanten en medewerkers, hogere verkoopcijfers, positievere word-of-mouth-communicatie. Een sterke reputatie is dan ook goud waard voor een organisatie. Terwijl het jaren duurt om een goede reputatie op te bouwen, kan een reputatie vrij snel verloren gaan als de productkwaliteit slechter wordt of er een crisis optreedt. Reputatiemanagement is dus erg belangrijk voor bedrijven, maar ook voor de publieke sector.

Sinds de opkomst van het internet en vooral social media is reputatiemanagement complexer geworden. Vroeger vertelden mensen hun positieve of negatieve ervaringen met een product of dienst aan enkele familieleden of vrienden; nu zetten ze berichten op internet. Dit kan gebeuren op speciale review- of vergelijkingssites, maar ook op sociale netwerken of Twitter. Ervaringen van een klant kunnen nu in erg korte tijd duizenden potentiële klanten beïnvloeden. Consumenten hebben zo door social media meer macht gekregen. Communicatie op social media heeft dan ook een directe relatie met de reputatie van een organisatie.

Er zijn meerdere manieren waarop organisaties of (semi)overheden social media kunnen gebruiken om hun reputatie te managen. Het lectoraat gaat deze manieren onderzoeken. We zullen drie hier kort beschrijven.

Ten eerste kunnen organisaties social media inzetten om een sterke reputatie op te bouwen of bepaalde aspecten van hun reputatie sterker te benadrukken (bijvoorbeeld Achmea als expert op het gebied van mobiliteit). Voorbeelden hiervan zijn Twitter-accounts van organisaties of Facebook Fanpages van merken. Communicatie via social media verschilt van traditionele communicatie. Organisaties kunnen sneller en directer op consumenten of andere stakeholders reageren en een dialoog aangaan. Een passende stijl van schrijven is nodig, stijlen binnen social media zullen anders zijn dan in bijvoorbeeld een persbericht.

Authenticiteit en betrouwbaarheid spelen een centrale rol. Communicatie op social media is vaak (semi)publiek; andere personen kunnen meelezen, de berichten doorsturen of commentaar erop geven. De grens tussen interpersoonlijke en massacommunicatie vervaagt en nieuwe theoretische modellen zijn nodig om de processen op social media en effecten ervan te verklaren. Organisaties worden zichtbaar.

Ten tweede kunnen organisaties social media inzetten als het misgaat - als er negatieve berichten over een product zijn of een organisationele crisis de reputatie van de hele organisatie bedreigt. Juist in tijden van crisis is het belangrijk om stakeholders snel en direct te informeren en betrokkenheid te tonen. WebCare (het reageren op negatieve reviews op social media) en crisiscommunicatie via social media zijn dus belangrijke elementen van een online reputatiemanagementstrategie. Schultz, Utz en Göritz (2011) lieten zien dat de effecten van het medium sterk zijn. Communicatie via social media had een positief effect op onder andere de reputatie van de organisatie. Het is ook belangrijk te onderzoeken hoe gebruikers van social media met berichten van organisaties omgaan (“Secondary crisis communication”, Schultz et al., 2011). Berichten kunnen worden doorgestuurd en ook veranderd; organisaties en (semi)overheden hebben dus minder controle over hun organisationele communicatie. Reputatiemanagement via social media mag ook niet los van traditionele media worden gezien; zelfs actieve socialmedia-gebruikers praten liever over informatie uit traditionele media, onder andere omdat die als betrouwbaar worden gezien. We willen binnen het lectoraat dus ook onderzoeken wie welke berichten doorstuurt, welke mensen veel invloed hebben op social media en hoe organisaties juist deze mensen kunnen bereiken. Activiteiten worden zichtbaar.

Ten derde zijn er ook gebruikspraktijken die indirect effect hebben op de reputatie. Als organisaties of (semi)overheden social media succesvol inzetten binnen de interne communicatie zodat het product, de kennisuitwisseling of de dienstverlening sterk verbeterd wordt, draagt dit bij aan een sterkere reputatie. Employee branding is een voorbeeld. Employee branding is een relatief nieuwe trend in de organisationele communicatie; het gaat erom dat medewerkers zo enthousiast over hun merk en werkgever zijn, dat ze dit ook binnen hun sociale netwerken (zoals Facebook) uiten en daarmee de reputatie van de organisatie beïnvloeden. Medewerkers worden zichtbaar.

Met Zichtbaar in Beeld hebben we een titel die naar ons idee de kern van social media en reputatiemanagement raakt. Binnen media en ook social media worden beelden gecreëerd, veranderd, gedraaid, verfraaid, et cetera. Al deze veranderende beelden zijn in meer of mindere mate zichtbaar. Zichtbaar zijn, is dan ook niet een eenvoudige zaak. Een stevige kennisbasis is nodig.



'The Internet is the first thing that humanity has built that humanity doesn't understand, the largest experiment in anarchy that we have ever had.'

Eric Schmidt

6. Onze kennisbasis

Geen onderzoek of er wordt gebruik gemaakt van een kennisbasis. Natuurlijk maken we gebruik van de kennisbasis vanuit de communicatiewetenschap. We hebben hierbinnen prachtige praktisch bruikbare theorieën, modellen en constructen.

Zo is er bijvoorbeeld de Uses and Gratifications theory (Katz, Blumler & Gurevitch, 1974; Shao, 2009) om te verklaren waarom bijvoorbeeld sociaalnetwerk-gebruikers brand ambassador willen worden. Inzicht in de motivaties en gratificaties van gebruikers helpt om succesvolle social media marketingwerkwijzen te ontwikkelen. Op het gebied van online verkoop gebruiken we bijvoorbeeld de Commitment and Trust Theorie (Morgan & Hunt, 1994; Laroche, Habibi, Richard & Sankaranarayanan, 2012) om online consumentgedrag te begrijpen. We gebruiken sociale psychologiemodelen zoals Social Presence (Fulk et al, 1987; Weinel, Bannert, Zumbach, Hoppe & Malzahn, 2011) om online gedrag in webwinkels te verklaren. We gebruiken tegenwoordig met name Uniform Theory of User Acceptance of Technology (Venkatesh et al, 2003; Martin & Herrero, 2012) om adoptie en implementatie van nieuwe technologieën te begrijpen. In het algemeen zijn het de theorieën en modellen die de basis voor onderzoek vormen. Wel hebben we daarmee een fragmentarisch beeld van mediakaracteristieken en factoren die het succes van onze werkwijzen uitmaken, waardoor de praktische bruikbaarheid voor ons onderzoek niet direct groot is.

6.1 Social Media modellen

We werken op basis van deze wetenschappelijke kennis aan ons strategisch kader, bestaande uit passende modellen, werkwijzen, voorbeeldpraktijken, technieken en instrumenten. We zullen hier als voorbeeld drie modellen die we hanteren kort noemen en proberen de praktische waarde ervan voor ons onderzoek te schetsen. Het gaat om:

- Het Social Media Patterns Model. Dit model geeft antwoord op de vraag: Wat zijn typische socialmedia-gebruiksprocessen?
- Het Social Media Influence Model. Dit model geeft antwoord op de vraag: Wat zijn bruikbare indicatoren voor socialmedia-invloed?
- Het Social Media Value Model. Dit model geeft antwoord op de vraag: Wat levert het gebruik van social media op?

6.2 Het Social Media Patterns Model

Het eerste model dat we gebruiken is het Social Media Patterns Model. Het concept patroon (pattern) wordt in veel disciplines gebruikt, bijvoorbeeld in de wiskunde, taalwetenschap en mode. Meestal verwijst een patroon naar een systematisch terugkerende verzameling objecten of gebeurtenissen. In 1977 introduceerde Alexander de benadering pattern language binnen het domein van de architectuur. Deze benadering biedt een kader waarin terugkerende problemen en de bijhorende oplossingen kunnen worden beschreven en met elkaar worden verbonden. Zodra een probleem dus voorkomt, kan deze aan de hand van een bestaand patroon worden geïdentificeerd en opgelost. Over de jaren zijn pattern languages ontwikkeld binnen verschillende domeinen, zoals software development, interaction design en multidisciplinaire projecten.

Socialmedia-patronen bieden voor de onderzoeker een kader voor het bestuderen en beschrijven van social media. Doordat de nadruk ligt op doelen, interacties en interfaces in plaats van op merknamen, kan de houdbaarheid van onderzoeksresultaten mogelijk worden verlengd. Omdat de socialmedia-patronenbenadering rekening houdt met de context waarin de patronen zich voordoen en social media op verschillende procesniveaus benadert, is het mogelijk om socialmedia-onderzoek in een breder perspectief te plaatsen.

6.3 Het Social Media Influence Model

Het tweede model dat we gebruiken, beschrijft indicatoren voor socialmedia-invloed. Deze indicatoren helpen organisaties om na te gaan wat de invloed van social media is op bijvoorbeeld de eigen corporate reputatie. Ook kan dit overzicht worden gebruikt om zelf met socialmedia-invloed op bijvoorbeeld merkreputatie uit te oefenen. Inzicht in deze indicatoren maakt het ontwikkelen van verantwoorde en succesvolle socialmedia-strategieën mogelijk.

Bij social media gaat het in de basis om invloed van mensen op mensen. We gebruiken dan ook het concept sociale invloed van Kahan (1997): “een ander overtuigen van de gedachten, overtuigingen of acties van anderen”. Het gaat hierbij om een actor die invloed uitoefent. Binnen social media kunnen actoren individuen maar ook bijvoorbeeld organisaties of afdelingen zijn. We onderscheiden drie categorieën sociale invloed (Callon, 1982, Latour, 2005):

- De interactie waarmee een individuele actor (menselijke of niet-menselijke entiteit) invloed kan uitoefenen.
- De inhoudelijke kenmerken van de actor die bepalend zijn voor de invloed van de actor.
- De netwerken waarbinnen een actor zich bevindt.

We kunnen nu voor elke categorie indicatoren beschrijven voor socialmedia-invloed (Vollenbroek, 2012). Zo etaleert een actor zijn invloed op basis van de inhoudelijke kenmerken zoals geloofwaardigheid en het uitstralen van autoriteit en expertise. Bij een interactie gaat het om indicatoren als mate waarin een boodschap wordt gedeeld, aantal reacties, aantal citaten, en de mate waarin het relevant wordt bevonden. Bij het actornetwerk gaat het bijvoorbeeld om de overname van gecreëerde content, mate waarin anderen worden geactiveerd tot het consumeren ervan en de mate waarin actief wordt geïnteracteed binnen het netwerk.

Invloed van social media op bijvoorbeeld de corporate reputatie kan middels indicatoren worden gemeten. Organisaties kunnen ook actief gebruik maken van indicatoren om de corporate reputatie met de inzet van social media te beïnvloeden.

6.4 Het Social Media Value Model

Het derde model dat we beschrijven is het Social Media Value Model, ofwel het waardemodel. Dit model beschrijft maatstaven voor de waarde van socialmedia-gebruik. Het eerste waardemodel dat we hebben ontwikkeld, betreft socialmedia-marketing (Heerink, 2011). Zij onderscheidt hierbij twee perspectieven.

Het eerste perspectief is dat van de organisatie, ofwel de marketeers. Een organisatie beschrijft de waarde altijd graag in de vorm van 'KPI's', ofwel key performance indicators. Zo is het doel van de marketeer 'het beïnvloeden van de respons van consumenten om uiteindelijk een lange termijn relatie met consumenten op te kunnen bouwen', ofwel het krijgen van commitment. Het gaat hierbij om: responsvorming, responsbekrachtiging en responsverandering. We hebben voor elk van deze activiteiten indicatoren opgesteld voor het meten van de respons, ofwel de waarde van social media (Heerink, 2012). Bij responsvorming kan een indicator bijvoorbeeld het volume aan positieve conversaties over een merk. Bij bekrachtiging kan het dan bijvoorbeeld gaan om interacties rond een merkthema, zoals een WK-voetbalcampagne rond een biermerk. Responsverandering kan zich richten op ambassadeurschap. Gebruikers van een merk die actief meewerken aan het vergroten van een 'fan/followers' basis.

Het tweede perspectief is dat van de consumenten, ofwel de zogenaamde outside-in-benadering die door Morgan (1988) in *'Riding the Waves of Change'* wordt uitgelegd. De inside-out-benadering behandelt de traditionele vier P's; product, prijs, plaats en promotie, terwijl het outside-in-perspectief meer de nadruk legt op de vier C's: customer solution, cost to the consumer, convenience en communication. Binnen het outside-in-perspectief staan de 'needs' van de consument centraal. Volgens Ruggerio (2000) zijn binnen de sociale media pijlers te vinden die de needs van de consument karakteriseren: informatie, interactie, identiteit, betrokkenheid en entertainment. Ook hiervoor hebben we indicatoren ontwikkeld die gebruik kunnen worden om de needs te meten. We spreken in het geval van de consumenten over de KCI's, ofwel de Key Consumer Indicators. We geven een paar voorbeelden. De informatiebehoefte van klanten kan bijvoorbeeld worden gemeten door de mate waarin een klant als eerste op de hoogte wil zijn van nieuws rond een merk of de behoefte aan een kijkje in de keuken van een merk.

Met deze indicatoren kunnen we de waarde van socialmedia-gebruik beschrijven binnen onderwijs, verzekeraars en MKB-bedrijven. Gebruikers kunnen ze gebruiken om strategieën te ontwikkelen en daarin vooraf te bepalen welke indicatoren worden gebruikt om het succes ervan te onderzoeken.

6.5 Werkwijzen, praktijken, technieken...

Het socialmedia-gebruik beschrijven we door middel van patterns. We hebben vrij goed inzicht in indicatoren die invloed van social media uitmaken. We hebben een eerste overzicht van indicatoren om de waarde van socialmedia-gebruik te beschrijven. Dit zijn voor ons modellen om bijvoorbeeld socialmedia-werkwijzen binnen reputatiemanagement te ontwikkelen, te implementeren en het gebruik en effecten ervan te onderzoeken.

We zijn op zoek naar voorbeeldpraktijken en beschrijven best practices. We ontwikkelen instrumenten om zulk onderzoek in de praktijk door professionals verantwoord te laten doen. Zo hebben we bijvoorbeeld de SoMeStra-analyse ontwikkeld die organisaties inzicht geeft in gehanteerde impliciete en expliciete socialmedia-strategieën. Deze werkwijzen, praktijken en instrumenten samen met de eerder genoemde modellen vormen de kennisbasis voor ons onderzoek.



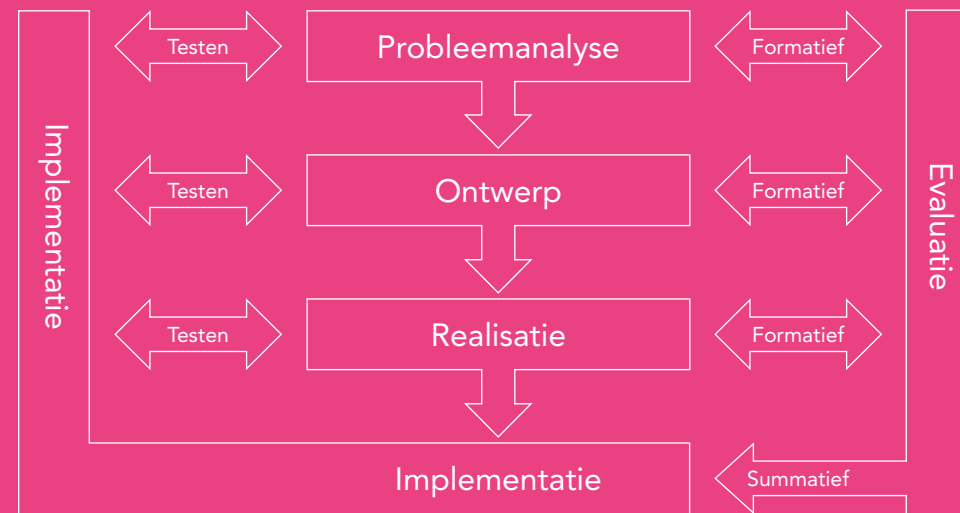
'If you give people tools, and they use their natural abilities and their curiosity, they will develop things in ways that will surprise you very much beyond what you might have expected.'

Bill Gates

7. Onze werkwijzen

Tot zover onze kennisbasis. Nu een korte beschrijving van hoe we aan het werk zijn, ofwel wat zijn onze werkwijzen? Ik wil twee karakteristieken noemen, dit zijn: (1) een ontwerpgericht communicatie-onderzoekaanpak in (2) zogenoemde living labs.

Communicatiekundig ontwerpen is simpelweg het oplossen van communicatieproblemen door het bedenken van veranderingen, zoals een verbetering of een vernieuwing. Het kan gaan om strategieën, tactieken, middelen, campagnes, huisstijlen, communicatieprotocollen en nog veel meer. Ontwerpgericht onderzoek omvat toegepast onderzoek ter ondersteuning van zulke processen. Op de volgende pagina wordt een generiek model voor communicatiekundig ontwerpen weergegeven.



Figuur 3 Generiek model voor communicatiekundig ontwerpen

In dit model gaan we uit van de fase probleemanalyse. Deze fase leidt tot een plan van aanpak. Vervolgens is er de ontwerpfase. Deze fase leidt tot een ontwerp. In de realisatiefase wordt het ontwerp omgezet in de beoogde verandering, zoals een verbetering of vernieuwing. Deze verandering wordt in de praktijk geïmplementeerd. Binnen elke fase wordt er getest of overlegd met mensen uit de praktijk. Ook wordt er in elke fase geëvalueerd. Als het doel van de evaluatie is het verbeteren van bijvoorbeeld het plan, ontwerp of realisatie, bijvoorbeeld in de vorm van een zogenaamde 'Plan-Do-Check-Act-cyclus' noemen we het formatieve evaluatie. Als het doel is na te gaan wat effecten zijn, noemen we het summatieve evaluatie.

De tweede karakteristiek van hoe we te werk zijn gegaan, is dat we onderzoek in living labs vormgeven. Een living lab als onderzoekconcept is 'a user-centered, open-innovation ecosystem, often operating in a territorial context (e.g. city, agglomeration, region), integrating concurrent research and innovation processes within a public-private-people partnership. The concept is based on a systematic user co-creation approach integrating research and innovation processes. These are integrated through the co-creation, exploration, experimentation and evaluation of innovative ideas, scenarios, concepts and related technological artefacts in real life use cases.' (www.wikipedia.org, oktober 2011) Vanuit het lectoraat in samenwerking met andere lectoraten binnen NHL Hogeschool gaan we door middel van partnerschappen living labs ontwikkelen, waar we in wisselende samenstellingen onderzoek uitvoeren en resultaten ervan in de praktijk implementeren en met relevante stakeholders delen.

We zullen nu drie living labs beschrijven waarbinnen we onderzoek uitvoeren en kort wat eerste resultaten ervan beschrijven.



'Solving big problems is easier
than solving little problems.'

Sergey Brin

8. Achmea21



Het eerste living lab dat we beschrijven is Achmea, ofwel Achmea21 zoals wij dat noemen. Achmea speelt als medesponsor van het lectoraat een grote rol in ons onderzoek. Achmea is de grootste verzekeringsgroep van Nederland, met ongeveer 21.000 medewerkers in Nederland en daarbuiten. Volgens Achmea heeft zij ongeveer de helft van alle Nederlandse huishoudens als klant. Achmea is actief met een aantal merken, waaronder de zes grote merken Interpolis, Zilveren Kruis Achmea, Agis Zorgverzekeringen, FBTO, Centraal Beheer Achmea en Avéro Achmea.

Ons doel in Achmea21 is: kennis en inzicht ontwikkelen in het verantwoord en succesvol omgaan met social media in de communicatie van Achmea. Deze inzet van social media moet bijdragen aan:

- het continu versterken van het vertrouwen van klanten in Achmea en haar dienstverlening en producten en
- het continu versterken van de betrokkenheid van medewerkers en andere stakeholders bij Achmea en haar missie.

In grote lijnen hebben we voor de volgende aanpak gekozen. In 2012 hebben we een globale contextanalyse uitgevoerd waarbij we de vraag hebben gesteld: wat zijn de impliciete en expliciete socialmedia-strategieën in de communicatie van Achmea? (Gaastra, Lasthuizen, Poelstra, Utz & de Vries, 2012).



De drie labs

- Deze SoMeStra-analyse heeft een aantal interessante bevindingen opgeleverd.
- Het gebruik van social media binnen Achmea is bottom-up gegroeid, door medewerkers die social media vooral leuk vinden en ervaren hebben dat het gebruik van social media effectief en efficiënt is. Vaak namen die medewerkers het initiatief wanneer zij toevallig klachten of opmerkingen over het merk op social media tegenkwamen.
- De geïnterviewde Achmea labels hebben webcare, dat is het reageren op klachten of vragen van (potentiele) klanten, goed onder de knie. Hoewel de webcare-strategieën niet altijd expliciet op papier staan, hebben de webcare-medewerkers door learning-by-doing een gevoel ontwikkeld voor wat werkt.
- Het vertrouwen van het management in de competentie van de medewerkers is groot, waardoor het ook niet nodig lijkt alles tot in detail op papier te zetten. De medewerkers van de verschillende labels staan sterk achter hun merk en doen hun best om de identiteit van het merk ook in de webcare-communicatie naar buiten te dragen.
- Achmea gebruikt social media om zich te profileren als goede werkgever en als goed bedrijf. Medewerkers die actief zijn op social media beïnvloeden daarmee ook het beeld dat mensen van Achmea vormen. Arbeidsmarktcommunicatie is daar best ver mee; deze afdeling heeft ook een uitgewerkte strategie op papier. Bij PR/externe communicatie lagen in de interviewfase plannen om die medewerkers sterker te betrekken bij het naar buiten brengen van nieuws. Het potentieel van social media voor employee branding werd nog niet uitgeput; de sterke identificatie van de medewerkers met de merken zou nog meer kunnen worden gebruikt.
- Het proactieve gebruik van social media staat nog in de kinderschoenen. De meeste labels hebben een Facebook fanpage, maar daarvoor bestaat nog geen expliciete content-strategie. De labels experimenten met het mengen in discussies, het verzamelen van preventie-tips of co-creatie. Maar er is vaak weinig samenhang tussen de verschillende experimenten, er ontbreekt een overkoepelende strategie en een systematische evaluatie van de effecten.

Samengevat lieten de interviews zien dat webcare goed loopt bij de verschillende labels. Achmeabreed worden social media ook succesvol ingezet voor de arbeidsmarktcommunicatie en de externe communicatie. Maar een overkoepelende socialmedia-strategie ontbreekt nog; op het gebied van klanten proactief benaderen, communities opbouwen en discussies initiëren vinden kleine experimenten plaats, maar de optimale strategie is nog niet gevonden.

Op basis van deze contextanalyse hebben we voor 2012-2013 samen met de labels pilotprojecten benoemd, waarbij we aansloten bij lopende Achmea ontwikkelingen. In oktober 2012 zijn er drie gestart.

De eerste pilot is FBTO Onderling. Onderling is een forum waarop echte schadeclaims worden besproken. De centrale vraag is: “Wat zou jij doen als jij FBTO was?” Leden kunnen erop stemmen of FBTO zou moeten uitbetalen of niet. Als meer dan 100 leden stemmen en minimaal 60% vindt dat FBTO zou moeten uitkeren, dan gaat FBTO dat in deze specifieke case ook doen. Belangrijker is dat de leden ook argumenten voor hun keuze geven. Voor FBTO wordt op deze manier zichtbaar hoe (potentiële) klanten tegen een schadegeval aankijken. Deze informatie wordt ook daadwerkelijk gebruikt. Soms worden bijvoorbeeld de productvoorwaarden aangepast of op een begrijpelijker manier herschreven. Het doel is dus om de producten, dienstverlening en communicatie te verbeteren. De vraag die we willen beantwoorden is: wat zijn goede strategieën en bijpassende werkwijzen voor ‘Klant communitynetwerken’ voor Achmea labels?

De tweede pilot is de Facebook Fanpage van Centraal Beheer Achmea. Hier bestaat nog geen systematische communicatiestrategie voor. De meeste mensen reageren slechts één keer, ze komen niet herhaaldelijk terug naar de site. Er is ook nauwelijks interactie tussen de gebruikers. Wel worden de ‘Even Apeldoorn bellen’-spotjes en de Win-actie voor de reis naar Miami goed gewaardeerd. Als er gebruik gemaakt wordt van paid advertising, zien sommige gebruikers dat als spam en reageren met hide clicks, dislikes of zelfs negatieve commentaren op de site. De vraag is dan ook: wat zijn goede strategieën en bijpassende werkwijzen voor ‘Facebook Fanpages’ voor de Achmea labels?

De derde pilot die we hebben gekozen betreft de nieuwe Achmea campagne “Volgens Nederland”. Op de website ‘Volgens Nederland’ kunnen Nederlanders meepraten over belangrijke thema’s die in de Nederlandse maatschappij spelen. Het gaat hierbij om de thema’s werk, mobiliteit, pensioen, veiligheid en nu vooral gezondheid/zorg. Helaas blijkt het nog best moeilijk om mensen echt naar de site te krijgen. Meediscussiëren kan alleen met een Facebook of een Twitter-login. Een eerste analyse maakte zichtbaar dat de instructies daarvoor niet duidelijk genoeg waren. Op de website zelf vindt nauwelijks discussie plaats, maar het aantal fans van de Facebook pagina van Vereniging Achmea is meer dan verdubbeld; in sommige weken kwamen er 1800 nieuwe likes bij. En dezelfde berichten krijgen op Facebook wel honderden van likes en tientallen van commentaren. Mensen die mee wilden praten en daarvoor een Facebook account gingen aanmaken bleven dus hangen op Facebook en vonden de weg naar de website niet meer terug. De vraag die we hierbij stellen is: wat zijn goede strategieën en bijpassende werkwijzen voor social media ondersteunde Achmea campagnes?



We willen als resultaat van deze pilots samen met de socialmedia-professionals binnen Achmea werken aan het Achmea SoMeStraNet, een open online kennisnetwerk bedoeld voor Achmea professionals en deelnemers van het lectoraat Social Media, maar ook als dienstverlening bedoeld voor Achmea klanten en stakeholders.

- Het Achmea SoMeStraNet maakt het strategisch kader zoals eerder beschreven praktisch bruikbaar en toegankelijk voor de participanten in het netwerk.
- Centraal in het SoMeStraNet staan de socialmedia-werkwijzen. Het zal in ieder geval gaan om werkwijzen binnen public relations, marketing, webcare en crm. Gezamenlijk vormen de werkwijzen het reputatiemanagement met social media.
- De participanten van het SoMeStraNet zijn in ieder geval Achmea professionals, Social Media lectoraatonderzoekers en deelnemende studenten. We integreren hierin NHL-onderwijs, lectoraatsonderzoek en continue professionele ontwikkeling van professionals.
- We beschouwen de ontwikkeling van Sowijs.nl als pilot voor de realisatie van dit online kennisnetwerk.

Met dit SoMeStraNet maken we onze ambitie van een open innovatieaanpak in de vorm van een living lab concreet.



'Totdat we elk kind op een fantastische manier opleiden, totdat we elke achterstandswijk hebben opgeruimd, is er geen gebrek aan dingen die we nog kunnen doen.'

Bill Gates

9. NHL21

NHL
KENNIS EN BEDRIJF

Ons tweede belangrijke lab is NHL Hogeschool zelf (Huizing, Poelstra, Utz & de Vries, 2012). Een hogeschool met ruim 11.000 studenten, 1.000 medewerkers, met een hoofdvestiging in Leeuwarden, vier instituten, 70 opleidingen, bachelors en masters, ruim 20 lectoraten en 13 kenniscentra. NHL Hogeschool is als kennisinstelling sterk geworteld in de Noordelijke regio. Als kernwaarden voor haar onderwijs en onderzoek wil zij dat er sprake is van een persoonlijke en constructieve benadering, dat er interdisciplinaire, vakgebieden overstijgend wordt gewerkt en dat er veel aandacht is voor ondernemerschap en praktijkgerichte innovatie.

We richten ons in NHL21 op twee samenhangende gebieden. Verantwoord en succesvol gebruik van social media in onze onderwijs- en onderzoeksprocessen en in onze communicatie en marketing. In beide gevallen heeft socialmedia-gebruik naar verwachting een direct effect op onze reputatie als hogeschool. Een belangrijk kenmerk was immers dat deze mede grotendeels open zijn en een groot bereik kennen. Een tweede karakteristiek was Big Data.

Met weinig moeite kunnen scholieren, ouders, mentoren en journalisten zich beelden vormen van onze NHL Hogeschool. Al deze beelden bepalen mede onze reputatie. Onderzoek naar verantwoord en succesvol gebruik is dan ook zeker geen overbodige luxe. Ons doel in NHL21 is dan ook kennis en inzicht ontwikkelen in het verantwoord en succesvol omgaan met social media door NHL Hogeschool in onderwijs, onderzoek en communicatie. Deze inzet van social media moet uiteindelijk bijdragen aan de drie genoemde kernwaarden van NHL Hogeschool.

In NHL21 hebben we gekozen voor dezelfde aanpak als binnen Achmea21. In 2012-2013 hebben we een verkennende contextanalyse uitgevoerd. De vraag die we ons hierbij hebben gesteld is: wat is het gebruik van social media onder docenten en studenten en hoe zien zij het gebruik van social media in de onderwijspraktijk van hoger onderwijs? Studenten hebben daarvoor een enquête opgesteld voor beide doelgroepen en deze afgenomen. De eerste resultaten van deze verkennende studies zijn te vinden in Dorth, Kuipers & Louwsma (2012) en Bos, Ten Brink, Hunze & Nicolai (2012). Er hebben ongeveer 200 studenten en 200 docenten aan het onderzoek meegewerkt.

Studenten van NHL Hogeschool zijn ‘zware’ gebruikers van social media, met name van Facebook. Gebruik in relatie met NHL Hogeschool is vooral het contact met medestudenten. Het gaat dan met name om samenwerken in groepsopdrachten, informatie delen over roosters en toetsen. NHL-Twitteraccounts worden nog vrijwel niet gevolgd. Docenten worden niet vaak als ‘vriend’ toegevoegd. De belangrijkste redenen om dat wel te doen zijn dat je zo meer te weten komt over de ‘privésituatie van docenten’ en om vakinformatie te krijgen. Social media door studenten worden gebruikt tijdens colleges, maar vooral wanneer men zich verveelt. Wel is de helft van de studenten positief over het gebruik van social media voor ‘schoolactiviteiten’.

Docenten van NHL Hogeschool zijn gebruikers van social media, zo zit ruim 80% op sociale netwerken, met name op Facebook. Gebruik voor onderwijsdoeleinden staat bij docenten nog in de kinderschoenen. Ook ziet men nog niet veel persoonlijke voordelen van het gebruik van social media voor onderwijsdoeleinden. Er lijken duidelijke verschillen te bestaan tussen de opleidingen. Het is de moeite waard om hier het komend jaar verder onderzoek naar te doen.

Een tweede contextanalyse is gestart in 2012-2013 in samenwerking met de afdeling Marketing & Communicatie van NHL Hogeschool. De afdeling Marketing & Communicatie maakt al gebruik van social media als Twitter, Facebook en LinkedIn. Het gaat hierbij om werving van nieuwe studenten, aantrekkelijkheid als werkgever versterken en natuurlijk reputatiemanagement in het algemeen. Het gebruik veronderstelt een steeds verdere ontwikkeling van de socialmedia-expertise van de afdeling en een strategisch kader voor verantwoord en succesvol gebruik. In onze contextstudie zetten we twee stappen.

Zo wordt er de SoMeStra-analyse uitgevoerd om inzicht te krijgen in de impliciete en expliciete socialmedia-strategieën binnen de communicatie en marketing van NHL Hogeschool. In samenwerking met de Universiteit Twente wordt daarnaast onderzoek uitgevoerd naar effecten van het gebruik van socialmedia-marketing van hogescholen op het keuzegedrag van aankomende studenten. Op basis van de twee studies gaan we in de loop van 2013 ook hier keuzes maken voor pilotprojecten om specifieke strategieën en werkwijzen in de praktijk nader te onderzoeken.

Op basis van de eerste resultaten van de context studies hebben we in 2012-2013 gekozen voor onderwijspilotprojecten om socialmedia-strategieën en bijpassende werkwijzen in de praktijk te onderzoeken. We noemen hier drie voorbeelden.

- De eerste pilot is de minor The Next Web van de opleiding Communication & Multimedia Design. Kenmerkend in deze minor is dat social media worden ingezet als een open leer-omgeving. Dit is een vergaande strategie die als voorbeeld kan dienen voor onderwijs in de komende jaren. In deze pilot onderzoeken we het gebruik, doelmatigheid en doeltreffendheid.
- De tweede pilot is MySchools Network. Deze pilot draait om de realisatie en het gebruik van een ‘gesloten sociaal netwerk’ voor taalonderwijs. Het wordt ingezet als leeromgeving voor leerlingen in het basis- en voortgezet onderwijs en tegelijkertijd als ‘leerwerkplaats’ voor studenten talen van lerarenopleidingen. Inmiddels verbindt de besloten community MySN ruim 60 scholen, 5 universiteiten in 15 landen met elkaar. In ons onderzoek richten we ons op zowel de pedagogisch-didactische aspecten als op de technisch/functionele kant van het platform.
- Een derde pilot betreft de inzet van social media bij het Excellentieprogramma van NHL Hogeschool om het community gevoel te vergroten en de onderlinge interactie te bevorderen. Er wordt gebruik gemaakt van een besloten Facebookpagina. Het Excellentieprogramma van de NHL is het enige hogeschool breed opgezette programma binnen het hbo gericht op ondernemende en innovatieve studenten. Sinds het studiejaar 2012-2013 is de Facebookpagina strategisch ingezet om het community gevoel te versterken. Ook in deze pilot onderzoeken we het gebruik, doelmatigheid en doeltreffendheid.

Ondersteunend aan deze pilots is de minor Social media van de opleiding Communicatie. Vanuit deze minor dragen de studenten bij aan het onderzoek dat we binnen de pilots uitvoeren. Daarnaast worden ook, indien mogelijk, aanvullende pilots vanuit deze minor gestart.

Binnen NHL21 beschrijven we de gehanteerde strategieën en werkwijzen zo, dat deze in andere onderwijssituaties van NHL Hogeschool en daarbuiten kunnen worden ingezet. We gebruiken daarvoor www.sowijs.nl als het open online kennisnetwerk voor socialmedia-professionals en deelnemers van het lectoraat Social Media, maar ook als open dienstverlening voor buiten NHL Hogeschool, bijvoorbeeld het onderwijsveld.



‘You can’t just ask customers what they want and then try to give that to them. By the time you get it built, they’ll want something new.’

Steve Jobs

10. MKB21



Het derde living lab noemen we MKB21. Social media bieden MKB-bedrijven een schat aan mogelijkheden om steeds slimmer te communiceren. Bedrijfscommunicatie kan directer, persoonlijker, bij mensen thuis, interactiever, ‘multi-channel’, kortom slimmer. Recent onderzoek toont echter ook bedreigingen. Zo kunnen modewinkels uit het straatbeeld verdwijnen, net als veel andere branches. Ze worden bedreigd door de snel stijgende online omzet. De toekomst ligt in slimme communicatie om van bedreigingen kansen te maken en kansen te pakken.

We richten ons binnen MKB21 op verantwoord en succesvol gebruik van social media in de bedrijfscommunicatie van het MKB. Hierbij gaat het om de samenhang tussen interne communicatie, marketing, continue innovatie en sales. Social media spelen hierin een grote rol. Bepaalde bedrijfscommunicatievormen worden minder relevant, zoals de reclamefolders. Andere worden verrijkt, zoals het intranet én nieuwe vormen komen op, zoals het sociale klantnetwerk. Wat kan een MKB-bedrijf met deze media-innovaties?



De doelstellingen van MKB21 zijn:

- 1 het ontwikkelen van praktisch bruikbare kennis en inzicht in het verantwoord en succesvol omgaan met media-innovaties in de bedrijfscommunicatie van MKB-deelnemers bestaande uit strategieën en werkwijzen voor slimme communicatie (wat moet ik doen?), bijbehorende instrumenten, zoals de Media-Selectie-methode (welke media?) en de Media Return-On-Investment model (wat levert het op?) voor deze werkwijzen en de MKB21-monitor over socialmedia-gebruik (wat doet de MKB-buurman?);
- 2 het verder inrichten van het www.sowijs.nl als het 'Open MediaLab' als een praktisch bruikbaar, genetwerkt en open kennisbasis voor media- en communicatieprofessionals en onderzoekers, docenten en studenten van de betrokken afdelingen;
- 3 hiermee bijdragen aan verantwoord en succesvol gebruik van media-innovaties bij de betrokken deelnemers en vernieuwingen sneller en duurzaam door laten dringen in de branches en in het beroepsonderwijs.

De eerste stap die we hebben gezet is een contextanalyse van het huidige gebruik, motivaties achter dat gebruik, ervaringen, strategieën en verwacht gebruik in de nabije toekomst. We hebben de monitor in Noord en Oost Nederland uitgezet. Eind 2012 hebben ruimt 350 MKB-bedrijven meegewerkt. Enkele interessante bevindingen zijn dat het gebruik van social media voor bedrijfscommunicatiedoelinden beperkt is. Er worden vrijwel geen socialmedia-strategieën gehanteerd. Zo heeft slechts ongeveer 15% van de ondernemers evaluatiecriteria opgesteld om na te gaan wat de mogelijke resultaten van het gebruik zijn. Interessant is ook dat de positieve ervaringen van het gebruik achterblijven bij de verwachtingen. Desondanks verwacht het merendeel wel dat het gebruik van met name Facebook en Twitter de komende twee jaar sterk zal toenemen. (Winter & de Vries, 2012)

Deels op basis van deze bevindingen zijn we in samenwerking met MKB-bedrijven binnen de mediasector begonnen met het inrichten van MKB-bedrijven als living labs op het gebied van socialmedia-gebruik. Daartoe hebben we ook een Raak-MKB-aanvraag ingediend. Naar verwachting kunnen we samen met de betreffende MKB-bedrijven vanaf februari pilot projecten starten om strategieën en werkwijzen voor slimme communicatie te ontwikkelen, te implementeren en op doelmatigheid en doeltreffendheid te onderzoeken.



'Our goal is not to build a platform;
it's to be cross all of them.'

Mark Zuckerberg

11. Circuleren en delen

Kennis en inzichten ontwikkelen is mooi, maar de waarde ervan staat of valt bij het borgen ervan, valoriseren, delen en continu onderhouden en verbeteren. We hebben bij onze drie living labs al elke keer de vorm benoemd waarin we dit willen realiseren. We zien ons lectoraat als een typisch voorbeeld van hoe je met social media deze doelen kunt realiseren. Dit is een zoektocht. We beschouwen onszelf ook als een living lab waarin we op zoek zijn naar socialmedia-strategieën en werkwijzen om als onderzoeksgroep in een hogeschoolomgeving verantwoord en succesvol te kunnen werken.

- We verwachten als concrete resultaten na afloop van de lectoraatsperiode het volgende: een 'handboek' 'Social media in de Corporate Communicatie: Theorie en praktijk', inclusief diverse wetenschappelijk publicaties, resultaten zoals white papers, video documentaires en infographics;
- vorm gegeven als een actief kenniscentrum Sowijs.nl als een erkende kennisplaats op het gebied van social media en reputatiemanagement bedoeld voor het eigen onderwijs en voor professionals;
- een geïmplementeerde leerlijn (social media)onderzoek in de deelnemende opleidingen;
- een kritische massa aan deskundige docentonderzoekers op het gebied van (social media) onderzoek binnen de deelnemende opleidingen.

We denken dat we hiermee de gestelde doelen op een passende manier bereiken.



‘De mensen die het werk doen zijn de drijvende kracht achter de Macintosh. Het is mijn taak ruimte voor ze te creëren en de rest van de organisatie op afstand te houden.’

Steve Jobs

12. Tot besluit

De kracht van een lectoraat is de kenniskring. In januari 2013 hebben we tien leden. De leden van de NHL21 groep zijn: Renny Poelstra, Klaas-Jan Huizing, Raymond van Dongelen, Anita Terpstra en Roelien Bos-Wierda. De leden van de Achmea21 groep zijn Sonja Utz, Sanne Gaastra en Mirjam Lasthuizen. De leden van de MKB21 groep zijn Michiel Galama en Sjoerd de Vries. Sonja Utz als associate lector en Sjoerd de Vries als lector zijn samen verantwoordelijk voor wat we doen en laten in de drie groepen.

Deze kring wil wat bereiken, er is veel ambitie. De kring zit diep in het onderwijs en wil dat een lectoraat van grote betekenis is voor dat onderwijs. De kring is vanuit drie Instituten en de afdeling Marketing & Communicatie samengesteld en ze wil dan ook de hele NHL bij haar werk betrekken. De kring wil dat ons onderzoek in de regio en ver daarbuiten zichtbaar is en wordt gehoord. Wat wil je als lector nog meer?

College van Bestuur van NHL Hogeschool, Diane Keizer-Mastenbroek en Willem Smink, dank voor het in mij gestelde vertrouwen.

‘Wat moeten we ermee in ons onderwijs?’ was een vraag bij het sollicitatiegesprek. Met NHL21 hopen we daarop betekenisvolle antwoorden te geven.

Geiske Tol, directeur van het Instituut Educatie en Communicatie en Rob Koning, afdelingshoofd van de opleiding Communicatie, het is een groot plezier om met jullie te mogen samenwerken. Verantwoord en succesvol gebruik van social media draait om communicatiekennis, -inzichten en -vaardigheden. Het lectoraat hoort bij de opleiding Communicatie thuis. Door de veelzijdigheid van social media geeft het ons de gelegenheid om de verbinding te zoeken met de andere opleidingen en lectoraten.

Danny van der Eijk is als lid van de Raad van Bestuur van Achmea verantwoordelijk voor ons lectoraat. Bij de ondertekening van het contract gaf hij aan dat hij hoopte dat de samenwerking erg goed zou zijn voor Achmea. Met Achmea21 en MKB21 verwacht ik dat we ook hem niet zullen teleurstellen.

Margriet en de kinderen hebben erin toegestemd dat ik de komende jaren minimaal twee dagen en een nacht per week in Friesland kan blijven. Erg bedankt daarvoor.

Er valt veel meer te zeggen. We werken aan het Raakproject Social Communities. We werken aan de ontwikkeling van Zorg21, een living lab op het gebied van social media in de zorg. We zijn aan het ‘internationaliseren’. Zo voeren we bijvoorbeeld met onze partner Haaga Helia University in Finland en een internationale studentgroep onder leiding van Vera Gaikhorst een prachtig onderzoek uit naar socialmedia-gebruik door kranten. Dat alles een andere keer, het is mooi geweest.





13. Referenties

Alexander, C., Ishikawa, S., Silverstein, M., Jacobson, M., Fiksdahl-King, I., & Angel, S. (1977). *A pattern language: Towns buildings, construction*. New York: Oxford University Press.

Barnett, L. M., M. J. Jermier, and A. B. Lafferty. 2006. Corporate reputation: The definitional landscape. *Corporate Reputation Review*, 9(1), 26–38.

Bos, L. Van den, Ten Brink, L., & Hunze, E. & Nicolai, J. (2012). *Student21 monitor. Het antwoord op de vraag wat de betekenis is van social media in het leven van de hedendaagse student*. Intern rapport. Leeuwarden: NHL Hogeschool.

Callon, M., Law, J. (1982). On Interests and their Transformation: Enrolment and Counter-Enrolment. *Social Studies of Science*, 12, 615-625.

Dorth, I. Van, Kuipers, E. & Louwsma, M. (2012). *Docenten NHL Hogeschool & Social Media*. Intern rapport. NHL Hogeschool.

Fulk, J., Steinfield, C.W., Schmitz, J., & Power, J.G. (1987). A Social Information Processing Model of Media Use in Organizations. *Communication Research*, 14, 529-552.

Gaastra, S., Lasthuizen, M., Poelstra, R., Utz, S. & Vries, S. de (2012). *Social mediastrategieën bij Achmea. Een analyse van impliciete en expliciete social mediastrategieën bij Achmea en haar labels*. Interne rapportage. Leeuwarden: NHL Hogeschool.

Guosong Shao, (2009). Understanding the appeal of user-generated media: a uses and gratification perspective. *Internet Research*, 19(1), 7 – 25.

Heerink, S. (2011). *Join the Market of Conversations. Verkennend onderzoek naar cruciale indicatoren voor de effectiviteit van een social media marketing strategie*. Masterscriptie. Enschede: Universiteit Twente.

Huizing, K., Poelstra, R., Utz, S. & Vries, S. de (2012). NHL21: NHL University of Applied Sciences, A Living Lab for Social Media. *Paper presented at Eunis'12*, Vila Real, June 20-22.

Kahan, D.M. (1997). Social Influence, Social Meaning, And Deterrence. *Virginia Law Review*, 83(2), 349-395.

Laroche, M., Habibi, M.R., Richard, M., & Sankaranarayanan, R. (2012). The effects of social media based brand communities on brand community markers, value creation practices, brand trust and brand loyalty. *Computers in Human Behavior*, 28(5), 1755–1767.

Latour, B. (2005). *Reassembling the social: An Introduction to Actor-Network-Theory*. Oxford: Oxford University Press.

Martin, H. S. & Herrero, A. (2012). Influence of the user's psychological factors on the online purchase intention in rural tourism: Integrating innovativeness to the UTAUT framework. *Tourism Management*, 33(2), 341–350.

Morgan, G. (1988). Riding the Waves of Change. *Developing Managerial Competencies for a Turbulent World*. Jossey-Bass. San Francisco.

Morgan, R.M. & Hunt, S.D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.

Ruggiero, T. (2000). Uses and gratifications theory in the 21st century. *Mass Communication & Society*, 3(1), 3-37.

Schultz, F., Utz, S., & Göritz, A. (2011). Is the medium the message? Perceptions of and reactions to crisis communication via twitter, blogs and traditional media. *Public Relations Review*, 37(1), 20-27

Venkatesh, V., Morris, M.G., Davis, G.B. & Davis, F.D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27, 425 – 478.

Vollenbroek, W. (2012). *Social Media Corporate Reputation Influencers. Welke invloed heeft het gebruik van social media in corporate communicatie op de reputatie van organisaties?* Master scriptie. Enschede: Universiteit Twente.

Weinel, M., Bannert, M., Zumbach, J., Hoppe, U. & Malzahn, N. (2011). A closer look on social presence as a causing factor in computer-mediated collaboration. *Computers in Human Behavior*, 27(1), 513-521.

Winter, C. & Vries, S.A. de (2012). *Gebruik van Sociale media door MKB-ers in Noord en Oost Nederland*. Versie 0.1. White paper van Sowijs.nl. Leeuwarden: NHL Hogeschool.

