

# THE AUDIENCE IS ONLINE: BE NOTICED OR BE HISTORY.©

Methoden en instrumenten van traditionele  
nieuwsorganisaties om het actieve publiek te  
binden en te betrekken.



Naam student: Stephanie Kuijstermans

Studentnummer: 416340

Supervisor: Dr. Mijke Slot

Media & Cultuur

Erasmus School of History, Culture and  
Communication

Erasmus University Rotterdam

Master Thesis

juni 2015



The New York Times



NOS

theguardian

Dit onderzoek heeft als doel verschillende methoden en instrumenten in kaart te brengen die traditionele nieuwsorganisaties inzetten in het nieuwsproductieproces om het actieve online publiek te binden en te betrekken. Tevens wordt er onderzocht op welke manieren deze methoden en instrumenten kunnen worden geïmplementeerd. Het inzetten van dergelijke tools gericht op het online publiek kan een toegevoegde waarde zijn. Bovendien omarmen traditionele nieuwsorganisaties vernieuwing in toenemende mate. Echter, voor traditionele nieuwsorganisaties is het niet gemakkelijk om vernieuwingen aan te brengen in een organisatie, omdat journalisten zich vaak sterk vasthouden aan hun oude werkwijze en idealen.

Traditionele nieuwsorganisaties zijn genoodzaakt te vernieuwen om bij te kunnen blijven in het steeds veranderende medialandschap. Door de fragmentatie van het publiek is het voor nieuwsorganisaties steeds moeilijker om het publiek te kunnen bereiken. Het uitzetten van methoden en instrumenten laat verschillende manieren zien hoe dit mogelijk is. De onderzoeksvraag luidt als volgt: *Op wat voor verschillende manieren implementeren nieuwsorganisaties methoden en instrumenten om het actieve online publiek te betrekken of te binden in het nieuwsproductieproces?*

Voor het beantwoorden van deze onderzoeksvraag zijn er casestudies uitgevoerd. In totaal zijn er vijf nieuwsorganisaties geanalyseerd uit binnen- en buitenland, namelijk *NRC*, *De Volkskrant*, *NOS*, *The Guardian* en *The New York Times*. Data is verzameld door middel van interviews en primaire en secundaire bronnen. Vervolgens is de data geanalyseerd door een gefundeerde theoriebenadering. Uit deze analyse kwamen verschillende resultaten voort. De gevonden methoden en instrumenten bestaan uit drie onderdelen, namelijk inhoudelijke- en presentatieveranderingen, sociale kanalen en onderzoek. Uit de casestudies is daarnaast gebleken dat nieuwsorganisaties open staan voor samenwerking met het publiek, voornamelijk het aanspreken van het publiek voor kennis, ervaring en hun netwerk. Ondanks de erkenning van het belang van methoden en instrumenten, verloopt het implementeren hiervan niet zonder risico's. Belangrijke interne implementatiefactoren zijn 'betrokkenen, specialisten en communicatie', 'bereidheid' en 'kennis'. Daarnaast zijn 'competitie', 'onzekerheid over externe omgeving' en 'externe partijen' de drie gevonden externe implementatiefactoren.

De resultaten laten zien dat alle onderzochte traditionele nieuwsorganisaties bezig zijn met *audience development*; de kunst van nieuwsorganisaties om zich te verbinden met hun (potentiële) publiek. Dit kan door middel van een *audience development*-team, een projectteam of het vrijmaken van een budget voor nieuwe personen. De drie verschillende manieren van implementeren vragen om een cultuurverandering, waarbij idealiter de gehele organisatie betrokken is en iedereen bereid is om mee te werken. Door geslaagde voorbeelden te laten zien aan journalisten kunnen ze worden overtuigd

---

<sup>1</sup> Deze titel is te danken aan internetbureau 76interactive.

en door te experimenteren kunnen traditionele nieuwsorganisaties meegaan met het veranderende medialandschap.

KEYWORDS: *participatieve journalistiek, implementatiefactoren, audience development, traditionele nieuwsorganisaties, gebruikersparticipatie*

## Inhoudspagina

---

### ABSTRACT

1. Inleiding .....	1
1.1 <i>Participatieve journalistiek</i> .....	2
1.2 <i>De nieuwsorganisatie</i> .....	3
1.3 <i>Het onderzoek</i> .....	4
1.4 <i>Relevantie</i> .....	5
1.5 <i>Leeswijzer</i> .....	7
2. Theoretisch kader .....	8
2.1 <i>Ontwikkelingen binnen de journalistieke sector</i> .....	8
2.1.1 <i>Verandering macht van gevestigde nieuwsorganisaties</i> .....	9
2.1.2 <i>Het veranderende publiek</i> .....	10
2.2 <i>Participatieve journalistiek</i> .....	11
2.2.1 <i>Verschillende vormen van journalistiek</i> .....	12
2.3 <i>Verschillende niveaus van gebruikersparticipatie</i> .....	12
2.4 <i>Organisatorische veranderingen</i> .....	15
2.3.1 <i>Individuele factor: Bereidheid</i> .....	16
2.3.2 <i>Individuele factor: Kennis</i> .....	17
2.3.3 <i>Individuele factor: Betrokkenheid</i> .....	17
2.3.4 <i>Individuele en organisatorische factor: Informele en interne communicatie</i> .....	18
2.3.5 <i>Organisatorische factor: Beslissingen</i> .....	18
2.3.6 <i>Organisatorische factor: Specialisten</i> .....	18
2.3.7 <i>Organisatorische factor: Training en voorlichting</i> .....	19
2.3.8 <i>Technologische factoren</i> .....	19
2.3.9 <i>Taakkenmerken</i> .....	19
2.3.10 <i>Externe factoren</i> .....	20
2.3.11 <i>Afsluitend</i> .....	20
2.5 <i>Concluderend</i> .....	20
3. Methodologie .....	22
3.1 <i>Dataverzameling</i> .....	23
3.2 <i>Data-analyse</i> .....	27
3.3 <i>Afsluitend</i> .....	28
4. Resultaten .....	29
4.1 <i>Methoden en instrumenten</i> .....	29
4.1.1 <i>Inhoudelijke en presentatieveranderingen</i> .....	30

4.1.2	<i>Sociale kanalen</i> .....	35
4.1.3	<i>Onderzoek: data- en publieksonderzoek</i> .....	36
4.1.4	<i>Publieksonderzoek</i> .....	38
4.1.5	<i>Resultaten in relatie tot deelvraag</i> .....	39
4.2	<i>Gebruikersparticipatie</i> .....	40
4.2.1	<i>De rol van de gebruiker</i> .....	41
4.2.2	<i>De rol van de journalist</i> .....	42
4.2.3	<i>Knelpunten</i> .....	43
4.2.4	<i>Resultaten in relatie tot deelvraag</i> .....	44
4.3	<i>Audience Development</i> .....	46
4.3.1	<i>Betekenis en taken</i> .....	46
4.3.2	<i>Belang</i> .....	48
4.3.3	<i>Afsluitend</i> .....	48
4.4	<i>De organisatie: implementatiefactoren</i> .....	48
4.4.1	<i>De implementatiefactor: betrokkenen, specialisten en communicatie</i> .....	49
4.4.2	<i>Bereidheid</i> .....	51
4.4.3	<i>Kennis</i> .....	53
4.4.4	<i>Resultaten in relatie tot deelvraag</i> .....	54
4.5	<i>Beantwoording laatste deelvraag</i> .....	55
5.	<i>Conclusie</i> .....	58
5.1	<i>Beantwoording hoofdvraag</i> .....	58
5.2	<i>Praktische aanbevelingen</i> .....	60
5.3	<i>Vervolgonderzoek</i> .....	62
	<i>Referenties</i> .....	64
	<i>Bijlagen</i> .....	74
	<i>Bijlage A: Schematisch overzicht belangrijke theoretische thema's</i> .....	75
	<i>Bijlage B: Toestemmingsformulier respondenten</i> .....	76
	<i>Bijlage C: Topiclijst Nederlands en Engels</i> .....	78

## 1. Inleiding

---

‘Tijdens de Olympische Winterspelen 2014 had een Nederlandse schaatser met overtuiging goud gewonnen. De website van *De Telegraaf* stond helemaal in het teken van Oranje om dit te vieren. Sowieso was heel Nederland in het oranje door deze overwinning. De volgende dag lag *De Telegraaf* op de mat bij een werknemer van de *Telegraaf*, en de krant was natuurlijk ook helemaal in het oranje. Haar kinderen raapten deze krant op, met de leeftijd van vijf of zes, en zeiden tegen hun moeder: “Mama, mama, je moet *De Telegraaf* bellen! De krant van gisteren is bezorgd!”

*Chef digitaal NRC*

Deze anekdote, verteld op een miniconferentie over nieuwe media en gehoord door de chef digitaal van *NRC*, geeft aan dat het medialandschap fundamenteel is veranderd. Nieuwe spelers, maar ook bestaande spelers als kranten en omroepen, ontpopten zich als directe concurrenten van elkaar (Slot & Ruhe, 2011). Picard (2009) omschrijft de huidige situatie als een tijdperk van overvloed. Deze overvloed zorgt ervoor dat gebruikers meer mogelijkheden hebben in het verschaffen van nieuws. Dit heeft invloed op de ‘empowerment van de nieuwsgebruiker’: de omroep of de krant bepaalt niet langer wat het nieuws van de dag is, maar lezers en kijkers kunnen zelf beslissen welk nieuws ze op welk moment willen raadplegen. De anekdote laat dit concreet zien; de kinderen zijn niet langer gebonden aan de papieren krant en hebben het nieuws een dag eerder via het internet al geconsumeerd.

De empowerment van de nieuwsgebruiker laat zien dat er fundamentele veranderingen in de relatie tussen nieuwsorganisaties, journalisten en het publiek ontstaan (Borger, Costera Meijer, Van Hoof, & Sanders, 2011). De hiërarchie tussen journalisten en hun publiek verandert, waardoor het klassieke top-downpatroon van nieuwsproductie wordt doorbroken (Costera Meijer, 2009). De invloed van sociale media en andere nieuwe informatie- en communicatietechnologieën op het beroep van de journalistiek mag dan ook niet worden onderschat (Bardoel & Deuze, 2001). Door deze veranderingen zijn traditionele nieuwsorganisaties genoodzaakt te veranderen om bij te kunnen blijven in deze tijd van overvloed. Een voorbeeld van een traditionele nieuwsorganisatie die dit onder ogen zag, was *The New York Times* (*NYT*). Uit het innovatierapport van deze organisatie, die in 2014 uitlekte, werd duidelijk dat de nieuwsorganisatie online achterliep in vergelijking met concurrentie nieuwsorganisaties. De organisatie was teveel gericht op de papieren krant, waardoor een reorganisatie noodzakelijk was. Bij de reorganisatie werden er nieuwe methoden en instrumenten geïmplementeerd, met het doel het online (actieve) publiek te binden en te betrekken bij de organisatie. Dat het publiek belangrijk is geworden, laat de empowerment van de nieuwsgebruiker zien. De methoden en instrumenten zijn gecreëerd om een nog groter publiek te bereiken en te behouden. Daarnaast zijn de methoden en instrumenten gericht op het engagement van de gebruikers (Moses, 2014). Wanneer

gebruikers online op zoek zijn naar belangrijke nieuwsverhalen of discussiëren over deze belangrijke nieuwsverhalen, dan wil de *The New York Times* daar onderdeel van zijn. De kwaliteit van de organisatie staat nog steeds bovenaan, maar journalisten houden zich ook intensief bezig met het publiek online. Bij de methoden en instrumenten staat het inbedden van het online publiek in hun organisatiestructuur en –cultuur centraal. De focus van dit onderzoek ligt bij deze methoden en instrumenten. Met ‘methoden’ wordt er in dit onderzoek de denk- en werkwijze aangegeven van nieuwsorganisaties en de manier waarop nieuwsorganisaties omgaan met het actieve online publiek. De ‘instrumenten’ verwijzen naar de concrete middelen die nieuwsorganisaties inzetten om het publiek te binden en te bereiken. Het zijn de middelen die nieuwsorganisaties helpen doelen te bereiken.

### **1.1 Participatieve journalistiek**

Een manier om het publiek te binden of te betrekken bij het nieuwsproductie, is het aangaan van een samenwerking van de professionele journalist met zijn online publiek. Deze samenwerking vormt onderdeel van dit onderzoek. Er ontstaat een nieuwe vorm van journalistiek, waarbij professionele journalisten kennis en content van online gebruikers benutten in het nieuwsproductieproces. Deze vorm van journalistiek wordt *participatieve journalistiek* genoemd. Deze term is geïntroduceerd door Bowman en Willis (2003) en geeft de deelname aan van het ‘klassieke’ publiek aan journalistieke activiteiten. Door het internet is er een journalistieke rol mogelijk gemaakt voor het publiek (Dasselaar & Pleijter, 2010). Het gaat niet slechts om productie, maar om co-creatie (Dasselaar & Pleijter, 2010).

Bowman en Willis geven een algemene definitie van participatieve journalistiek. Deze luidt als volgt: *“the act of citizen, or group of citizens, playing an active role in the process of collecting, reporting, analyzing and disseminating news and information. The intent of this participation is to provide independent, reliable, accurate, wide-ranging and relevant information that a democracy requires”* (2003, p. 9). Bowman en Willis (2003) zetten met hun definitie participatieve journalistiek en traditionele journalistiek lijnrecht tegenover elkaar. Bij een andere definitie, gegeven door Nip (2006), heeft participatieve journalistiek betrekking op de deelname van de nieuwsgebruiker aan het journalistieke veld. Volgens haar staat participatieve journalistiek niet lijnrecht tegenover traditionele journalistiek, maar is participatieve journalistiek juist een aanvulling van traditionele journalistiek. De definitie van Nip (2006) wordt aangehouden in dit onderzoek, omdat deze definitie smaller en meer bruikbaar is. Daarnaast houdt zij rekening met verschillende begrippen betreffende participatieve journalistiek, waardoor verwarring over de term van participatieve journalistiek wordt voorkomen (Borger et al., 2011). De term mag niet worden verward met *burgerjournalistiek* of *participerende journalistiek*. Deze verschillen worden in hoofdstuk 2 nader besproken.

In de definitie van Bowman en Willis (2003) wordt aangegeven dat burgers een actieve rol kunnen spelen in het verzamelen, verslaggeven, analyseren en verspreiden van nieuws en informatie. Dit betekent dat de samenwerking in het gehele nieuwsproductieproces kan plaatsvinden. *The New*

*York Times* geeft aan op welke manier de organisatie omgaat met deze actieve rol. Het gaat niet slechts om het schrijven van tweets, maar het gaat ook om het geven en gebruiken van comments, het programmeren van sociale kanalen en het zoeken naar *User Generated Content* (UGC) projecten (Moses, 2014). UGC bestaat uit content die op het internet gepubliceerd kan worden door gebruikers (OECD, 2007), die een vorm van creatieve inspanning vraagt en buiten professionele routines en praktijken worden gecreëerd.

In dit onderzoek wordt er gekeken naar deze samenwerking tussen de professionele journalist en de online gebruiker. Duidelijk moet worden gemaakt dat het bij de implementatie van methoden en instrumenten om het actieve publiek te betrekken en te binden niet alleen gaat om een directe samenwerking. Een directe samenwerking gaat over co-creatie; het samen creëren van content (Dasselaar & Pleijter, 2010). Dit kan door middel van het gebruikmaken van video's of foto's van de gebruiker voor het nieuwsaanbod van de nieuwsorganisatie. Bij de methoden en instrumenten kan het naast een dergelijke directe samenwerking, ook gaan om een indirecte manier van samenwerking. Door bijvoorbeeld enkel het volgen van UGC op verschillende kanalen kan er ook een groter publiek worden gevonden. Journalisten kunnen kijken naar welke onderwerpen het publiek op zoek is en over welke onderwerpen er geschreven wordt door het publiek (Moses, 2014). Door op deze factoren in te spelen kan een traditionele nieuwsorganisatie onderdeel worden van het dagelijks gesprek online..

## **1.2 De nieuwsorganisatie**

In deze paragraaf wordt aangegeven dat het organisatorische aspect in dit onderzoek een belangrijke rol speelt. Het publiek direct of indirect betrekken in het nieuwsproductieproces vraagt om veranderingen binnen een traditionele nieuwsorganisatie. Het betrekken of bereiken van het publiek in het nieuwsproductieproces is niet slechts een nieuwe taak van de journalist, het is een stap verder in het journalistieke proces. Het proces stopt niet wanneer een artikel gepubliceerd wordt (Moses, 2014). Mede door de digitalisering en de veranderende mediaconsumptie is het belangrijk geworden om een artikel digitaal te verspreiden. Volgens Mitchelstein en Bockzowski (2009) hebben traditionele nieuwsorganisaties moeite met veranderingen, omdat veel traditionele nieuwsorganisaties zich sterk vasthouden aan hun oude werkwijze.

Wanneer traditionele journalistiek sterk vasthouden aan hun oude werkwijze, kan dit het implementeren van innovaties tegenhouden. Naast dit knelpunt bestaat er onder traditionele journalisten de discussie of een nieuwsorganisatie methoden en instrumenten wel of niet zou moeten of willen implementeren in het nieuwsproductieproces. Traditionele journalisten maken zich zorgen over dergelijke methoden en instrumenten (Pleijter, 2014). De zorgen van journalisten en leidinggevenden gaan vooral over het verval van de klassieke journalistieke normen en waarden (Pleijter, 2014). Deze discussie is relevant voor het huidige onderzoek, omdat methoden en instrumenten betreffende het publiek centraal staan. De ervaringen over deze methoden en



instrumenten bij verschillende nieuwsorganisaties zijn in dit onderzoek geïnventariseerd en uiteengezet.

De discussie laat zien dat het implementeren van veranderingen niet zonder risico's gaat (Muntslag, 2001). Het is belangrijk dat er met een aantal factoren rekening worden gehouden, om zo de risico's te verlagen (Armenakis & Bedeian, 1999). In deze studie worden de implementatiefactoren van Anderson (1995) en hoofdzakelijk de contextuele factoren van Paulussen en Ugille (2008) gebruikt. Door deze factoren te gebruiken in het onderzoek, kunnen er inzichten ontstaan over hoe traditionele nieuwsorganisaties veranderingen hebben geïmplementeerd, welke factoren daarbij belangrijk zijn en welke knelpunten hierbij zichtbaar zijn. Er kan ten slotte worden beoordeeld of deze knelpunten overeenkomen met eerder onderzoek van Mitchelstein en Bockzowski (2009) en Pleijter (2014).

Uit het onderzoek van Pleijter en Deuze (2003) is gebleken dat traditionele nieuwsorganisaties vernieuwing in toenemende mate omarmen, ondanks de hiervoor besproken knelpunten. Dat het online publiek een steeds belangrijkere rol krijgt voor nieuwsorganisaties, laat onder andere het innovatierapport van *The New York Times* zien. Het online publiek van deze krant wordt vaak omschreven als de meest onderbenutte bron. In het innovatierapport van de krant wordt het actieve online publiek omschreven als bovengemiddeld geïnformeerd en de meest invloedrijke mensen onder de lezers (*The New York Times*, 2014, p. 49). Het rapport laat tevens zien dat het actieve online publiek bereid is om mee te werken en vereerd is om een bijdrage te leveren. *The New York Times* en andere traditionele nieuwsorganisaties geven aan dat ze wel moeten veranderen om mee te kunnen gaan in het veranderende medialandschap (Moses, 2014).

Naast het innovatierapport van *The New York Times* geven ook verschillende wetenschappelijke onderzoeken aan dat het publiek in toenemende mate wordt geïnstitutionaliseerd in nieuwsorganisaties (Domingo, Quandt, Heinonen, Paulussen, & Singer, 2008). Dit is belangrijk, omdat gebruikers op deze manier een plek krijgen in de organisatie. Dit zegt iets over de betekenis van participatieve journalistiek; het is niet slechts een vernieuwing van de traditionele journalistiek. Er is een nieuw journalistiek systeem ontstaan waarin massamedia niet meer de grootste rol spelen (Van Osch & Van Zijl, 2011). Het nieuwe systeem bestaat uit een fijnmazig netwerk van individuen en instanties die informatie met elkaar uitwisselen en delen, waarbij collaboratie een centrale rol heeft. Professionele journalisten kunnen samenwerking zoeken met hun publiek waardoor er een interactieve relatie tussen hen ontstaat (Van Osch & Van Zijl, 2011).

### **1.3 Het onderzoek**

In dit onderzoek zijn verschillende methoden en instrumenten van traditionele nieuwsorganisaties in binnen- en buitenland uiteengezet om het actieve publiek te binden en te betrekken. Daarnaast is er geanalyseerd hoe dergelijke methoden en instrumenten ingezet kunnen worden in het nieuwsproductieproces. Het doel van dit onderzoek is nieuwsorganisaties inzicht geven in de

mogelijkheden die er zijn om het publiek te binden en te betrekken, zodat nieuwsorganisaties zelf betere keuzes kunnen maken. De kunst van nieuwsorganisaties om zich te verbinden met hun (potentiële) publiek staat centraal in dit onderzoek. De probleemstelling van dit onderzoek betreft het implementeren van methoden en instrumenten. Het toepassen van dergelijke veranderingen vraagt om een cultuurverandering en gaat niet zonder risico's. De onderzoeksvraag luidt als volgt: *Op wat voor verschillende manieren implementeren nieuwsorganisaties methoden en instrumenten om het actieve online publiek te betrekken of te binden in het nieuwsproductieproces?*

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden, moeten eerst de subvragen worden beantwoordt.

1. *Welke methoden en instrumenten zijn er geïmplementeerd door nieuwsorganisaties om het actieve publiek te betrekken of te binden?*
2. *Welke vorm van gebruikersparticipatie is zichtbaar bij deze methoden en instrumenten?*
3. *Welke implementatiefactoren spelen een belangrijke rol bij het implementeren van de verschillende methoden en instrumenten in de nieuwsorganisatie?*
4. *Wat zijn tot nu toe organisatorische knelpunten bij het implementeren van de verschillende methoden en instrumenten in de nieuwsorganisatie?*

Het beantwoorden van dergelijke vragen, waarin een bepaald fenomeen moet worden geëxploreerd en waarbij onderlinge relaties worden geanalyseerd, vraagt om een methodologie van een casestudy (Yin, 2012). Door middel van een meervoudige casestudy waarbij verschillende nieuwsorganisaties (dus verschillende cases) worden geanalyseerd, ontstaan er inzichten op de manier waarop methoden en instrumenten worden geïmplementeerd in het nieuwsproductieproces en kunnen relaties tussen de verschillende organisaties worden uiteengezet.

Het onderzoek is uitgevoerd bij de online afdeling van *NRC*, omdat deze redactie ook bezig is met het implementeren van methoden en instrumenten om het actieve publiek te betrekken in het nieuwsproductieproces. De rol van de onderzoeker van deze master thesis binnen *NRC* was het ondersteunen van de online redactie door het afbakenen en het beschrijven van taken van dergelijke methoden en instrumenten. Daarnaast is het onderzoek hier uitgevoerd om inzichten te krijgen over de werkzaamheden rondom het nieuwsproductieproces. Dit onderzoek beperkt zich niet alleen tot *NRC*. De nieuwsorganisatie is een onderdeel van een diverse groep nieuwsorganisaties die samen het studieobject vormen.

#### **1.4 Relevantie**

Een onderzoek naar methoden en instrumenten gefocust op het actieve publiek is om verschillende redenen relevant. Dergelijk onderzoek geeft meer zicht op de mogelijkheden en belemmeringen die bestaan voor journalistieke vernieuwing, hetgeen fundamenteel is voor nieuwsorganisaties om te begrijpen hoe ze kunnen veranderen in deze nieuwe omgeving (Borger et al., 2011). Dit onderzoek richt zich op de methoden en instrumenten om het actieve publiek te betrekken in het nieuwsproductieproces. Door deze methoden en instrumenten uiteen te zetten, ontstaan er nieuwe

inzichten over hoe printmedia en omroepen om kunnen gaan met hun publiek, op welke manier hun publiek mee kan werken aan het productieproces en welke typen publiekscommunicatie er zijn (Dasselaar & Pleijter, 2010; Domingo et al., 2008).

Het uitzetten van dergelijke methoden en instrumenten is dus relevant, omdat het een heel nieuw fenomeen betreft en deze methoden en instrumenten kennen geen vaststaande vorm. Verschillende nieuwsorganisaties worstelen met hoe zij al de beschikbare data moeten analyseren en hoe ze beter kunnen aansluiten bij hun fragmenterende publiek. Het bestuderen van verschillende methoden en instrumenten om hiermee om te kunnen gaan, kunnen (traditionele) nieuwsorganisaties nieuwe mogelijkheden geven. Voor journalisten kunnen het geschikte handvatten zijn voor de veranderende mediaconsumenten. Om deze methoden en instrumenten te kunnen implementeren, moeten ze eerst duidelijk in kaart worden gebracht. Hoe kunnen deze methoden en instrumenten worden afgebakend? Wat zijn de taakomschrijvingen voor betrokkenen? Hoe ziet de (indirecte) samenwerking er precies uit tussen de journalist en het publiek?

Daarnaast staat de kwaliteit van nieuws centraal voor journalisten. In het onderzoek van Borger en collega's (2010) komt naar voren dat journalisten participatieve journalistiek als potentieel gevaar zien voor de journalistieke kwaliteit. Het is opvallend dat journalistieke vernieuwing niet verenigbaar lijkt met 'kwaliteitsverhoging' (Borger et al., 2010). Een onderzoek op dit gebied is nodig om de (positieve) mogelijkheden van participatieve journalistiek in kaart te brengen. Het waarborgen van journalistieke kwaliteit staat centraal bij traditionele nieuwsorganisaties en daarom moeten de mogelijkheden van het institutionaliseren van de gebruiker serieus worden genomen.

Een studie naar methoden en instrumenten geeft dus inzicht op welke manieren traditionele nieuwsorganisaties om kunnen gaan met het publiek. Een afbakening van deze methoden en instrumenten kunnen belangrijke handvatten voor journalisten en andere betrokkenen binnen de organisatie vormen. Daarnaast kan het onderzoek inzicht opleveren hoe kwaliteit kan worden gewaarborgd, ondanks dat er samengewerkt wordt met het publiek. Ten slotte draagt dit onderzoek bij aan wetenschappelijke literatuur. Drie belangrijke onderdelen spelen daarbij een rol.

Ten eerste kan het begrip participatieve journalistiek nader worden bestudeerd. Bij participatieve journalistiek wordt vooral door Nip (2006) gesproken over directe samenwerking. Bij het bestuderen van methoden en instrumenten die door nieuwsorganisaties ingezet zijn, kan er bestudeerd worden of deze directe samenwerking ook grotendeels aanwezig is bij betreffende methoden en instrumenten, of juist een meer indirecte vorm van samenwerking. Daarnaast wordt er in het onderzoek van Domingo en collega's (2008) aangegeven aan dat er meer onderzoek moet worden gedaan om inzicht te krijgen in verschillende methoden en instrumenten van participatieve journalistiek.

Ten tweede kan de rol van de gebruiker en de rol van de journalist nader worden gespecificeerd. De rol van de gebruiker is relevant, omdat door de komst van het internet de nieuwsgebruiker zelf kan gaan participeren en een rol kunnen spelen bij journalistieke praktijken (Van Dijck, 2009). Deze rollen kunnen vergeleken worden met beschreven rollen uit eerder onderzoek (Pickard, 2010; Slot & Ruhe,

2011). Er kan bestudeerd worden of deze rollen overeenkomen, of dat er nieuwe rollen toegevoegd kunnen worden aan bestaande literatuur.

Ten slotte, draagt het onderzoek bij aan literatuur dat gaat over implementatiefactoren. Implementatiefactoren zijn belangrijk, omdat het organisaties helpt veranderingen succesvol te implementeren (Armenakis & Bedeian, 1999). De resultaten kunnen vergeleken worden met het onderzoek van Anderson (1995) en de resultaten van hoofdzakelijk het onderzoek van Paulussen en Ugille (2008). Door uitkomsten van het onderzoek kan er wellicht een aangepaste reeks met implementatiefactoren worden ontwikkeld specifiek voor het (traditionele) journalistieke veld.

### **1.5 Leeswijzer**

In dit eerste hoofdstuk is de aanleiding van het probleem, de relevantie en de onderzoeksvraag gepresenteerd. In hoofdstuk 2 worden de relevantie literatuur bediscussieert. De fundamentele mediaveranderingen die kort zijn besproken in dit hoofdstuk, worden verder uitgebreid. De concepten participatieve journalistiek, gebruikersparticipatie, UGC en de implementatiefactoren worden evenals nader besproken. In hoofdstuk 3 wordt de methodologie systematisch besproken. Keuzes worden verantwoordt en de verschillende gekozen cases worden uiteengezet. De resultaten van de casestudies worden gerapporteerd in hoofdstuk 4, waarbij deze in relatie worden gebracht met de geformuleerde deelvragen van dit onderzoek en in relatie worden gebracht met belangrijke theoretische concepten. Ten slotte in hoofdstuk 5 wordt de conclusie gepresenteerd. Door de beantwoording van de deelvragen in hoofdstuk 4, kan in hoofdstuk 5 de hoofdvraag worden beantwoordt. Uit de beantwoording van deze hoofdvraag vloeien verschillende praktische aanbevelingen voort. Ten slotte worden er complicaties van het onderzoek besproken en worden er suggesties gedaan voor vervolgonderzoek. Hierna zijn de referenties en bijlagen te vinden.

## 2. Theoretisch kader

---

Het huidige onderzoek tracht de verschillende methoden en instrumenten te achterhalen die zijn geïmplementeerd in het nieuwsproductieproces om het actieve publiek te betrekken. Dit vraagt om een uiteenzetting van een aantal belangrijke onderwerpen. Ten eerste worden veranderingen binnen de journalistieke sector besproken, zowel aan de kant van de nieuwsorganisatie, als aan de kant van het publiek. Het bespreken van veranderingen laat zien waarom het betrekken van het actieve publiek belangrijk is geworden in een nieuwsorganisatie anno nu.

Ten tweede wordt er ingegaan op de (indirecte) samenwerking van de journalist en het publiek ingekaderd in een wetenschappelijk begrip, genaamd participatieve journalistiek. Dit is een overkoepelende term van samenwerkingsvormen tussen de professionele journalist en het publiek. Dit begrip wordt besproken om zo inzichtelijk te maken op welke manieren nieuwsorganisaties het publiek kunnen betrekken in het nieuwsproductieproces. Dit vormt een goed startpunt voor de methoden en instrumenten die dit onderzoek uit verschillende cases wil achterhalen.

Ten derde wordt de term gebruikersparticipatie gedetailleerder besproken. Verschillende niveaus van online gebruikers worden besproken, zodat inzichtelijk kan worden gemaakt welke soorten rollen en welke verschillende content van gebruikers er bestaan. Door deze verschillende rollen en content in kaart te brengen, ontstaan er inzichten over de manieren waarop gebruikers een bijdrage kunnen leveren aan de samenwerking met de professionele journalist. Dit kan worden gebruikt in de analyse.

Ten slotte zal het organisatorische aspect centraal komen te staan. Om het publiek succesvol te betrekken zijn er een aantal factoren van belang. Deze implementatiefactoren worden ten slotte besproken. De factoren vormen belangrijke handvatten voor de casestudies om te achterhalen hoe een nieuwsorganisatie succesvol methoden en instrumenten kan implementeren in het nieuwsproductieproces.

### 2.1 Ontwikkelingen binnen de journalistieke sector

Traditionele redacties van kranten en omroepen hebben te maken met een cultuurverandering door de komst van het internet en Web 2.0. Tim O'Reilly, die het begrip Web 2.0 heeft gepopulariseerd, stelt het internet voor als een platform dat alle ermee verbonden toestellen en actoren omvat (Gillmor, 2004). Applicaties van Web 2.0 zijn toepassingen die maximaal gebruik kunnen maken van de intrinsieke voordelen van het genetwerkte platform, zowel technologisch als sociaal (Gillmor, 2004). Sociale karakteristieken zijn belangrijk geworden en de gebruiker staat centraal bij dit platform (Gillmor, 2004). De veranderingen die dit platform teweegbrengen voor traditionele redacties worden in de volgende paragrafen besproken.

### *2.1.1 Verandering macht van gevestigde nieuwsorganisaties betreffende nieuws en informatie*

Voor de komst van Web 2.0 vormden de professionele journalisten de gatekeepers in het filteren en selecteren van nieuws waardoor het gehele productieproces in handen was van professionele journalisten (Nip, 2006). Dit betekent niet dat lezers helemaal geen aandeel vormden in dit proces. Ze konden bronnen van informatie zijn voor het nieuws, en ideeën en opmerkingen inzenden naar de redactie. Dit laat zien dat nieuwsgebruikers altijd al op een bepaalde manier aan het participeren zijn in het nieuws. Ondanks deze participatie van de gebruiker, was het de journalist die centraal stond in het nieuwsproductieproces (Nip, 2006). Door de intrede van het internet is de grens tussen een journalist en andere vormen van openbare communicatie vervaagd (Deuze, 2008). Andere vormen van openbare communicatie zijn weblogs of publieke relaties. Het eenrichtingsverkeer van de traditionele journalistiek is vervangen door interactiviteit tussen journalist en het publiek. De traditionele journalist die functioneert als tussenpersoon in de democratie verandert, omdat het publiek nu ook de mogelijkheid krijgt om deze rol op zich te nemen (Bardoel, 1996).

De mogelijkheden die het internet biedt, zorgen niet alleen voor (meer) interactie tussen journalisten en het publiek, maar geven nieuwsorganisaties ook nieuwe uitzichten om nieuws te kunnen verspreiden (Quinn, 1998; Pavlik, 1999). Voorbeelden van deze nieuwe mogelijkheden zijn mobiele applicaties, sociale netwerken en online nieuwsbrieven. Echter, de intrede van het internet heeft er ook voor gezorgd dat er meer concurrentie is gekomen. Nieuwe spelers, maar ook bestaande spelers als kranten en omroepen, ontptopten zich als directe concurrenten van elkaar (Slot & Frissen, 2011). Naast traditionele nieuwsproducenten als kranten en omroepen, zijn nieuwe partijen nieuws gaan aanbieden, maar ook gebruikers zelf door middel van blogs, sociale netwerksites en sites voor burgerjournalistiek. De bijdrage van gebruikers is evenals een onderdeel van de productie van nieuws en informatie. Sociale netwerksites, bijvoorbeeld, zijn in eerste instantie ontworpen om connecties tussen personen te creëren (Stassen, 2010). Sinds de komst van sociale kanalen zijn het invloedrijke tools geworden voor nieuws en informatie die door de media worden ingezet om te communiceren met het publiek (Stassen, 2010). De rol van deze sociale netwerksites op het beroep van de journalistiek mag niet worden onderschat (Bardoel & Deuze, 2001). Door de vergrote markt kan er zodoende veel meer informatie online worden aangeboden (Boczkowski, 2004). Daarnaast zijn de organisaties niet meer gebonden aan tijd. Nieuws kan 24 uur per dag worden verspreid en dit nieuws is overal beschikbaar (Bruns, 2010).

De nieuwe technologische middelen vragen om verschillende vaardigheden van de journalist. Hierdoor ontstaat volgens Faffie (2008) 'de nieuwe journalist', die een eind zou maken aan de traditionele journalist. Bij de nieuwe journalistiek, volgens Faffie (2008), verandert het eenrichtingsverkeer waarbij de journalist het aanbod bepaalt en de lezer het aangeboden nieuws moet aanvaarden naar een dialoog waarbij iedereen betrokken kan zijn. Volgens Bardoel en Deuze (2001) komt er geen einde aan de traditionele journalist, maar is er door het internet een eigen type journalistiek ontstaan: de zogenaamde digitale, oftewel online journalistiek (Singer, 1998; Deuze,

1999). Bardoel en Deuze (2001) duiden het aan als netwerkjournalistiek. Met netwerkjournalistiek wordt de convergentie bedoeld tussen de kerncompetenties en functies van journalisten en het maatschappelijk potentieel van online. Dit betekent dus dat er geen einde komt aan de traditionele journalist, maar dat de functie van de journalist nieuwe taken krijgt die online kunnen worden uitgevoerd. Kenmerken van de netwerkjournalistiek zijn convergentie, interactiviteit, aanpassen van inhoud en hypertextualiteit. Deze kenmerken worden de 'tools of trade' genoemd, die door de komst van de technologie kunnen worden gebruikt in alle genres van journalistiek (Bardoel & Deuze, 2001).

Samenvattend zijn er drie duidelijke veranderingen in de journalistieke praktijken zichtbaar door de komst van het internet. Ten eerste is de traditionele journalistiek verandert van eenrichtingsverkeer naar een meer interactieve communicatie waarbij de journalist minder centraal komt te staan in het nieuwsproductieproces. Ten tweede zorgen de technologische middelen ervoor dat journalisten een breed scala van mogelijkheden hebben om nieuws te verspreiden, zonder gebonden te zijn aan tijd of plaats. Dit betekent aan de andere kant ook dat er nieuwe spelers op de markt komen, waardoor de concurrentie groeit. De derde ontwikkeling binnen de journalistiek is dat er een eigen type journalistiek is ontstaan, genaamd online journalistiek of de netwerkjournalistiek waar Bardoel en Deuze (2001) over spreken.

### *2.1.2 Het veranderende publiek*

Naast dat nieuwsorganisaties aan veranderingen onderhevig zijn, verandert het publiek ook in het huidige medialandschap. Het publiek van een krant of omroep was voor de komst van Web 2.0 duidelijk zichtbaar. Het waren de mensen die geabonneerd zijn op de krant of een losse editie kopen, of de mensen die naar het journaal op televisie keken. Door de komst van de netwerksamenleving, is de grote massa opgesplitst in zelfstandig opererende kleine netwerken met gedeelde belangen of interesses (Tewskbury, 2005). Het publiek verenigt zich in kleinere groepen rondom afzonderlijke onderwerpen die voor hen van belang zijn (Tewskbury, 2005). Fragmentatie beschrijft de potentiële relatie tussen publieken en informatie. Hoe meer mensen specifieke gewoontes ontwikkelen van nieuwsselectie (hoe meer ze specialiseren), hoe meer ze blootgesteld worden aan specifieke clusters van informatie. Door deze fragmentatie is het voor nieuwsorganisaties steeds moeilijker om het publiek te vinden. Hierdoor is het voor een nieuwsorganisatie lastiger geworden om het publiek aan te spreken. Naast het leveren van nieuws aan het massapubliek, kan nieuws ook worden aangeboden aan een lokaal of nichepubliek (Slot & Frissen, 2011).

De fragmentatie van het publiek, die onder andere mogelijk is gemaakt door digitalisering, levert veel informatie op voor nieuwsorganisaties. Doordat het publiek meer is gaan participeren online, is er veel gebruikersdata ontstaan (Leurdijk, 2015). Het monitoren van deze data is een methode voor nieuwsorganisaties om gebruik te kunnen maken van deze gebruikersdata. Digitale platforms maken nieuwe vormen van informatie zoeken en bewerken mogelijk waardoor nieuwe manieren ontstaan om verhalen te vertellen (Leurdijk, 2015). Data kan ingezet worden voor deze

nieuwe manier van verhalen vertellen. Een voorbeeld hiervan zijn graphics die een verhaal visueel aantrekkelijk maken (Leurdijk, 2015). Datamining, het vinden van statistische verbanden in grotere datasets, maakt het mogelijk om trends te ontdekken op het web en op die manier in een vroeg stadium nieuws te identificeren (Leurdijk, 2015). Dit helpt journalistieke redacties om aansluiting te vinden met de trends van het actieve publiek online.

Perfectionering van het gebruik van algoritmes kan daarnaast ook leiden tot betere manieren om nieuwsaanbod te personaliseren of tools waarmee gebruikers zelf kunnen bepalen welke informatie ze vrijgeven tegen welke prijs (Leurdijk, 2015). Het aanbieden van gepersonaliseerd nieuws wordt in toenemende mate gedaan door nieuwsorganisaties (Deuze, 2008). Nieuws wordt voorgeselecteerd aan de hand van persoonlijke voorkeuren en interesses van gebruikers. Deze ontwikkeling wordt *customization* genoemd (Domingo, 2008). Dit verandert de manier waarop nieuwsgebruikers nieuws consumeren; het nieuws is geselecteerd naar voorkeur, ze kunnen het lezen wanneer ze willen. De keerzijde hiervan is dat door deze ontwikkeling gebruikers bepaald nieuws missen en ongeïnformeerd blijven over bepaalde gebeurtenissen in de samenleving (Domingo, 2008). Het inzetten van graphics om een nieuwsverhaal te vertellen of nieuws te personaliseren zijn voorbeelden die laten zien dat journalistieke organisaties in toenemende mate gebruikmaken van online data. Het vraagt om nieuwe kennis en vaardigheden van journalisten, maar levert wel informatie op die ingezet kan worden voor betere aansluiting met het publiek (Leurdijk, 2015).

Samenvattend is de nieuwsconsumptie van het publiek ook aan verandering ondergaan. Ten eerste is het publiek gefragmenteerd door de digitalisering. Nieuwsgebruikers vormen groepen aan de hand van dezelfde interesses en voorkeuren. Het publiek is op deze manier online verspreid, waardoor het voor de nieuwsorganisatie moeilijker is om het publiek te vinden online. Ten tweede creëert digitalisering nieuwe vaardigheden voor de journalist om te kunnen omgaan met het gefragmenteerde publiek online. Gebruikersdata, ontstaan door gebruikers die online meer zijn gaan participeren, wordt in toenemende mate ingezet door journalistieke redacties. Voorbeelden hiervan zijn graphics en *costumization*. Ten slotte is de manier waarop gebruikers nieuws consumeren veranderd; het nieuws is geselecteerd naar voorkeur en gebruikers kunnen het lezen wanneer ze dat willen.

## **2.2 Participatieve journalistiek**

In de vorige paragraaf werd aangegeven dat publiek actief is geworden en is gaan participeren. Het publiek heeft ook de mogelijkheid gekregen om zelf in de rol van de journalist te kruipen en een aandeel te hebben in het maken en verspreiden van nieuws en informatie (Borger et al., 2011). Dit zorgt voor een verandering in de verhoudingen tussen nieuwsorganisaties, journalisten en het publiek. Deze veranderende verhoudingen zorgen voor nieuwe vormen van journalistiek (Nip, 2006). Wanneer professionele journalisten samenwerking aangaan met hun nieuwsgebruikers, is er sprake van participatieve journalistiek. Dit term is relevant voor het onderzoek, omdat het inzetten van methoden



en instrumenten om het actieve publiek te betrekken in het productieproces, ook een vorm is van een directe of indirecte samenwerking.

In dit onderzoek wordt de definitie van Nip (2006) aangehouden. Nip (2006) legt participatieve journalistiek vooral uit in termen van de acceptatie van traditionele nieuwsorganisaties om het publiek mogelijkheden te bieden hun kijk op maatschappelijke gebeurtenissen te geven. Burgers mogen dus inhoud creëren. Nieuwsgebruikers kunnen op verschillende manieren participeren in het nieuwsproductieproces, maar in recente ontwikkelingen vindt dit voornamelijk plaats in de vorm van User Generated Content (UGC) (Nip, 2006). Nip (2006) geeft aan dat het van groot belang is dat er een eenduidige definitie van participatieve journalistiek wordt aangehouden. In vorige onderzoeken is dit regelmatig inconsequent gedaan (Nip, 2006). Om inconsequentie in dit onderzoek te voorkomen, worden in de volgende paragraaf de verschillende nieuwe vormen van journalistiek besproken, namelijk *burgerjournalistiek* en *participerende journalistiek*.

### 2.2.1 Verschillende vormen van journalistiek

Ten eerste wordt het begrip participatieve journalistiek vaak verward of vergeleken met *burgerjournalistiek*. Burgerjournalistiek houdt in dat ‘gewone’ burgers, op eigen initiatief en volledig buiten de gevestigde nieuwsmedia om, zelf aan de slag gaan als journalist (Dasselaar & Pleijter, 2010). Burgerjournalistiek en participatieve journalistiek lijken veel op elkaar. Participatieve journalistiek onderscheidt zich duidelijk door het kenmerk ‘afhankelijkheid’ (Nip, 2006). Bij participatieve journalistiek wordt gebruikersparticipatie beheld binnen het raamwerk dat door professionals wordt aangeboden. Bij burgerjournalistiek is de professionele journalist niet betrokken (Nip, 2006).

Ten tweede wordt het begrip vaak verward met *participerende journalistiek*. Bij participerende journalistiek neemt de journalist deel aan het onderwerp waarover hij een verhaal maakt (Dasselaar & Pleijter, 2010). Het gaat om participeren om een *inside story* te kunnen vertellen. Bij deze journalistiek gaat het dus om de professionele journalistiek, terwijl het bij participatieve journalistiek gaat om de samenwerking tussen professional en amateur en het vormen van co-creatie (Dasselaar & Pleijter, 2010). De term participatieve journalistiek wordt ook wel *collaboratieve journalistiek* genoemd (Dasselaar & Pleijter, 2010).

De term participatieve journalistiek is relevant voor dit onderzoek, omdat hierbij de samenwerking tussen het publiek en de professionele journalist centraal staat. Bij burgerjournalistiek staat enkel het publiek centraal en bij participerende journalistiek enkel de professionele journalistiek. Om die reden worden deze twee termen niet verder gebruikt in het onderzoek. De termen burgerjournalistiek en participerende journalistiek zijn echter wel besproken zodat er een eenduidige term van participatieve journalistiek kan worden aangehouden.

### 2.3 Verschillende niveaus van gebruikersparticipatie

Voorafgaand is het begrip participatieve journalistiek vergeleken met andere begrippen, zodat de term consequent wordt besproken. Bij samenwerking met de professionele journalist kan het publiek

verschillende rollen innemen. In deze paragraaf wordt er dieper ingegaan op gebruikersparticipatie door middel van het uiteenzetten van verschillende niveaus van publieksparticipatie. Het bespreken van deze niveaus is belangrijk, omdat hierin een aantal verdelingen te maken zijn. De verdelingen worden in deze paragraaf gedetailleerd besproken.

Door de komst van internet kan de nieuwsgebruiker niet alleen op een andere manier nieuws tot zich nemen (zie paragraaf 2), de nieuwsgebruiker kan door het internet ook zelf gaan participeren. Online kunnen gebruikers verschillende rollen innemen (Van Dijck, 2009; Pickard, 2010; Slot & Ruhe, 2011). In het algemeen zijn er twee hoofdverdelingen te maken, namelijk de rol van nieuwsconsument en de rol van nieuwsproducent (Jenkins, 2006; Van Dijck, 2009). Als nieuwsproducent kan de burger bijvoorbeeld als burgerjournalist een nieuwsartikel schrijven en publiceren. Daarnaast kunnen burgers worden ingezet bij journalistieke praktijken. Er zijn dus verschillende verdelingen te maken in de rollen die gebruikers kunnen aannemen binnen een nieuwsdienst. Van Dijck (2009) maakt in haar onderzoek onderscheid tussen zes rollen. Ten eerste zijn er de *creators*. Dit zijn gebruikers die daadwerkelijk content produceren en content uploaden online, bijvoorbeeld door middel van video's en foto's. Ten tweede spreekt ze over *critics*. Dit zijn gebruikers die gebruikmaken van ratings of evaluaties. Ten derde spreekt ze over *collectors*. Dit zijn gebruikers die bepaalde websites verzamelen en dit vervolgens verspreiden met andere gebruikers. Ten vierde spreekt ze over *joiners*. Dit zijn gebruikers die deel uit maken van sociale netwerken, zoals Facebook en Twitter. Ten slotte spreekt ze over *passive spectators* en *inactives*. *Passive spectators* zijn gebruikers die content op user generated media alleen lezen of kijken (Van Dijck, 2009). Met de *inactives* worden mensen bedoeld die helemaal geen gebruik maken van user generated media (Van Dijck, 2009). De rollen ontwikkeld door Van Dijk (2009) geven een duidelijk overzicht weer, maar zijn in een bredere context ontwikkeld.

Een indeling van gebruikersrollen specifiek in het journalistieke proces bestaat uit vier hoofdrollen (Pickard, 2010; Slot & Ruhe, 2011). De eerste rol is het consumeren, hetgeen betekent dat je online content 'tot je neemt' (Slot & Ruhe, 2011, p. 20). De tweede rol is het creëren van content. Dit betekent dat gebruikers aanpassingen maken aan een dienst of eigen content toevoegen (p.21). Het personaliseren valt hier ook onder. De derde rol betreft het conserveren; het organiseren of behouden van content (p. 21). Voorbeelden hiervan zijn het stemmen op video's of het aanbevelen van bepaalde content. De vierde rol betreft het communiceren. Dit is het online praten en discussiëren met elkaar en met producenten (p. 22). Figuur 1, gebaseerd op het onderzoek van Slot en Ruhe (2011) geeft de rollen en subrollen van de online nieuwsgebruikers weer. Dit overzicht is meer bruikbaar voor deze studie vanwege de specifieke focus op nieuwssites en de specifieke verdeling van hoofdrollen en subrollen.

Tabel 1 - *Rollen van gebruikers* (Slot & Ruhe, 2011)

<b>Consumeren</b>	➔ <b>Creëren</b>	➔ <b>Conserveren</b>	➔ <b>Communiceren</b>
Bekijken (foto/video)	Personaliseren	Stemmen/beoordelen	Commentaar
Lezen	Persoonlijk profiel	Aanbeveling	toevoegen bij content
Luisteren (audio)	aanmaken	Clippings maken	Discussiëren op forum
Kopen	Originele content	Doorsturen	Chatten
Downloaden	toevoegen (bijvoorbeeld een artikel)	Mixen van content Taggen Geotaggen	Bericht sturen aan maker/producer
	Informatie toevoegen		
	Deelnemen aan een onderzoeksproject		

Het onderscheiden van verschillende niveaus van participatie is belangrijk, omdat dit een genuanceerd beeld geeft over wat deelname van het publiek precies inhoudt (Van Dijck, 2009). Nieuwsgebruikers hebben door de intrede van het internet de mogelijkheid gekregen om te participeren, maar dit betekent niet dat alle online gebruikers deze rol willen hebben (Van Dijck, 2009). Uit verschillende onderzoeken blijkt dat een groot gedeelte van de internetgebruikers echter nog steeds als een inactieve of passieve toeschouwer te karakteriseren is (Van Dijck; 2009; Picone, 2010). Gebruikers moeten nog wennen aan de mogelijke rol van producenten en verspreiders (Borger et al., 2011). Er zijn ook potentiële participanten die zich afzijdig houden, bijvoorbeeld als er grote negativiteit bestaat binnen de discussies (Picone, 2011). Het publiek is dus actief geworden en kan participeren, maar dit is niet voor het hele publiek geldig. De gebruikers die wel actief zijn, zijn interessant voor dit onderzoek. Verschillende subrollen uit figuur 1 laten zien dat gebruikers zelf online content kunnen creëren. Een weergave van verschillende UGC door actieve gebruikers geeft inzicht in wat gebruikt kan worden door journalisten in het nieuwsproductieproces. Vormen van UGC zijn foto's, beelden, muziek, audio en video. Daarnaast zijn blogs en collaboratieve teksten ook voorbeelden van UGC.

Hermida en Thurman (2008) deden onderzoek naar *user generated initiatives* (UGCI) in Groot-Brittannië. Ze vonden acht verschillende vormen van UGC door twaalf verschillende nieuwswebsites te analyseren. Deze acht verschillende vormen zijn: *polls*, *message boards*, *Have Your Says*, *Comments on stories*, *Questions & Answers (Q&A)*, *Blogs*, *Your Media* en *Your Story*. Deze verschillende vormen van UGC geven inzicht in de manier waarop participanten online content creëren. Polls bestaan uit vragen die gemakkelijk te beantwoorden zijn door middel van het aanklikken van antwoorden. Ze zijn makkelijk in te zetten en vaak populair onder het publiek. Ze leveren daarnaast interessante data op voor kwalitatieve statistieken (Hermida & Thurman, 2008). De beperking van polls is dat ze weinig interactie opleveren. Polls kunnen in figuur 1 ingedeeld worden onder 'conserveren'. De actieve gebruiker die polls invult is namelijk aan het stemmen of beoordelen.

De tweede vorm van UGC zijn *message boards*. Deze ‘prikborden’ geven de gebruikers de mogelijkheid om een debat met elkaar aan te gaan over bepaalde onderwerpen (Hermida & Thurman, 2008). Ze zijn meestal reactief gemodereerd. Daarnaast zijn ze zo gestructureerd dat gebruikers ook op elkaar kunnen reageren. Het aangaan van een debat en met elkaar reageren valt onder ‘communiceren’ in figuur 1. De derde vorm van UGC, *Have Your Says*, lijken op *message boards*, maar verschillen hiervan omdat hierin de journalisten een onderwerp openen. Lezers kunnen hierop reageren. Elke selectie onderwerpen is gemaakt, aangepast en gepubliceerd door journalisten. In tegenstelling tot de *message boards* blijven deze discussies vaak langere tijd beschikbaar. Dit UGCI valt ook onder ‘communiceren’ in figuur 1 vanwege zijn interactieve karakter. De vierde vorm, *comments on stories*, geeft de gebruikers de mogelijkheid om te reageren op nieuwsverhalen. Deze zijn vaak te vinden onderaan een artikel. Afhankelijk van de nieuwswebsite moet de gebruiker zich registreren. Het reageren op nieuwsverhalen, oftewel het commentaar toevoegen bij content valt onder ‘communiceren’ in figuur 1. Het registreren als nieuwsgebruiker kan worden geplaatst onder het ‘creëren’, de gebruiker maakt namelijk een persoonlijk profiel aan. De vijfde vorm van, Q&A, zijn interviews door journalisten met zijn gebruikers, met vragen die afkomstig zijn van het publiek. Interactie speelt hierbij een belangrijke rol. Deze valt ook onder het ‘communiceren’ in figuur 1. Vragen aan journalisten valt onder bericht sturen naar maker/producent. Blogs zijn vaak geschreven door één of meerdere individuen en gaan inhoudelijk vaak over een set van belangen en/of meningen. Dit valt onder de rol van ‘creëren’ in figuur 1, omdat content individueel of door meerdere individuen worden gecreëerd. Ten slotte kunnen, de laatste vormen van UGCI, *Your Media* en *Your Studies* worden gezien als de meest radicale verandering ten opzichte van het traditionele model (Hermida & Thurman, 2008). Dit zijn foto’s, video’s en verhalen gecreëerd door gebruikers zelf. Voordat deze content online gaat, wordt het eerst nog gecontroleerd door de journalisten zelf. Deze rol, het zelf maken van foto’s en video’s staat niet letterlijk als subrol in figuur 1. Deze kan geplaatst worden onder ‘creëren’ want de gebruiker creëert zelf content.

De UGCI die Hermida en Thurman (2008) hebben gevonden in hun analyse zijn te relateren aan de subrollen uit figuur 1, voornamelijk in de rol ‘conserveren’ en ‘communiceren’. De initiatieven zijn interessant, omdat het laat zien dat bepaalde subrollen, geformuleerd door Slot en Ruhe (2011), sterk naar voren komen bij het analyseren van nieuwswebsites. Daarnaast zou het maken van foto’s en video’s nog toegevoegd kunnen worden aan de subrollen van ‘creëren’ in figuur 1.

## **2.4 Organisatorische veranderingen**

In de voorgaande paragrafen is de term participatieve journalistiek steeds verder uitgediept. De term werd in het algemeen besproken en vergeleken met andere termen van journalistiek. Vervolgens is er gedetailleerd besproken op welke verschillende manieren gebruikers een rol kunnen aannemen bij het samenwerken met de professionele journalist. Methoden en instrumenten om het publiek te betrekken en/of te binden vragen om een verandering binnen een traditionele nieuwsorganisatie. In deze

paragraaf ligt de focus op het organisatorische aspect, namelijk de manier waarop gebruikersparticipatie ingebed kan worden in een traditionele nieuwsorganisatie.

Het implementeren, oftewel het inbedden en inzetten, van methoden en instrumenten om het publiek te betrekken in een nieuwsorganisatie, gaat niet zonder risico's (Muntslag, 2001). Het is belangrijk dat er met een aantal factoren rekening worden gehouden, om zo de risico's te verlagen (Armenakis & Bedeian, 1999). Het zijn de factoren die bepalen of managers en andere medewerkers zich achter een bepaalde innovatie verenigen, dan wel tegen het invoeren van de innovatie verzetten (Anderson & Young, 1999). Anderson (1995) formuleert in totaal 21 factoren die succesbepalend zijn. Deze factoren zijn oorspronkelijk gebaseerd op het onderzoeksveld van management, accounting en control. De factoren worden gebruikt voor dit onderzoek, omdat Anderson (1995) een duidelijk onderscheid maakt tussen taakkenmerken en individuele, organisatorische, technische en externe factoren. Daarnaast zijn er in het journalistieke veld nog geen duidelijke implementatiefactoren ontwikkeld, zoals Anderson (1995) dit heeft gedaan. Echter, er is wel veel verschillend onderzoek gedaan over de samenwerking met burgers door professionele journalisten (o.a. Domingo et al, 2008; Hermida & Thurman, 2008; O'Sullivan & Heinonen, 2008; Singer, 2010; Wardle & Williams, 2010; Borger et al. 2011; Willems, Wardle, & Wahl-Jorgensen, 2011). Het onderzoek van Paulussen en Ugille (2008) wordt hoofdzakelijk behandeld in deze paragraaf, omdat in het onderzoek een aantal contextuele factoren werden gevonden in het journalistieke veld. Deze resultaten, samen met resultaten van de andere onderzoeken, worden in deze paragraaf verwerkt met de implementatiefactoren van Anderson (1995), zodat de factoren in een meer journalistieke context worden geplaatst.

### *2.3.1 Individuele factor: Bereidheid*

Bij het implementeren van methoden en instrumenten in een nieuwsorganisatie is het belangrijk dat journalisten en andere betrokkenen bereid zijn mee te werken. Het samenwerken van professionele journalisten met het publiek heeft in de praktijk verschillende discussies opgeleverd (o.a. Hermida & Thurman, 2008; O'Sullivan & Heinonen, 2008; Singer, 2010; Wardle & Williams, 2010; Willems, Wardle, & Wahl-Jorgensen, 2011). Uit het onderzoek van Borger et al. (2011) blijkt dat professionele journalisten de deelname van de gebruikers vooral zien als een potentieel gevaar voor journalistieke kwaliteit. Op deze manier lijkt journalistieke vernieuwing niet verenigbaar met 'kwaliteitsverhoging'. Daarnaast liet het onderzoek zien dat professionele journalisten een bepaalde zeggenschap willen behouden. Professionele journalisten staan wel open voor een samenwerking met het publiek, als ze hun zeggenschap maar blijven behouden (Singer, 2010; Borger et al., 2011).

De afwerende reactie van professionele journalisten, of het niet bereid zijn methoden en instrumenten te gebruiken betreffende het publiek, wordt omschreven als *boundary work* (Pleijter, 2015). Dit houdt in dat leden van een beroepsgroep zich te weer stellen tegen indringers en nieuwkomers door de grenzen van hun vak af te bakenen en te verdedigen (Pleijter, 2015). Een

dergelijke afwerende reactie kan een verandering laten falen. Voor het behalen van succes is het volgens Anderson (1995) belangrijk dat er personen zijn in een organisatie die de drive hebben om de veranderingen te realiseren en in staat zijn om veranderingen door te voeren (Anderson, 1995). De drive komt voort volgens hem uit een intrinsieke motivatie: leren om te leren (Anderson, 1995). Daarnaast is het belangrijk dat er personen zijn die anderen in de organisatie, de afwerende journalisten bijvoorbeeld, te overtuigen van het belang van de verandering (Anderson, 1995).

Steeds meer onderzoeken toonden aan dat journalisten wel mee willen werken, maar de neiging blijven houden om met participatieve praktijken om te gaan zodat het past bij de traditionele routines en idealen (Örnebring, 2007; Hermida & Thurman, 2008; Williams, Wardle, & Wahljorgensen, 2011). Dit betekent dat de trage ontwikkeling van participatieve journalistiek niet volledig te wijten is aan de onwil van professionals (Paulussen & Ugille, 2008). Deze trage ontwikkeling heeft te maken met structuren, werkrouines en overtuigingen van een nieuwsorganisatie (Paulussen & Ugille, 2008). De organisatorische factoren die hierin een rol spelen zijn verwerkt met de volgende implementatiefactoren.

### *2.3.2 Individuele factor: Kennis*

De tweede implementatiefactor betreft kennis van het proces (Anderson, 1995). Het is volgens Anderson (1995) niet verstandig om autoriteit of macht te gebruiken om een verandering te realiseren. Werknemers die veel ervaring hebben en deskundigheid bezitten kunnen beter worden overtuigd van de noodzaak van de veranderingen, de positieve effecten van veranderingen en betrokken worden bij de veranderingen (Anderson, 1995). Het overtuigen van deskundige werknemers zal van positieve invloed zijn op het succes van de implementatie (Anderson, 1995); McGowan & Klammer, 1997); Abernethy & Bouwens, 2005). De implementatiefactor van Anderson (1995) beschrijft dat het belangrijk is dat professionele journalisten inzien dat methoden en instrumenten positieve effecten heeft, waardoor ze overtuigd raken van het belang.

### *2.3.3 Individuele factor: Betrokkenheid*

In deze paragraaf staat de derde implementatiefactor centraal, namelijk de betrokkenheid bij de verandering (Anderson, 1995). Door het implementeren van een verandering in een organisatie verandert ook de mate van betrokkenheid van diverse personen in een organisatie (Anderson, 1995). Dit verandert per fase van de implementatie. Voor het aanzetten tot de verandering zijn de personen belangrijk die de drive hebben om de verandering te realiseren. Vervolgens is het belangrijk dat de directie beslist welke middelen er beschikbaar worden gesteld en welke doelen er moeten worden gehaald. Wanneer dit duidelijk is gemaakt, wordt de betrokkenheid van de 'ontwerpers' belangrijk (Anderson, 1995). Dit zijn degene die ervoor zorgen dat doelen worden behaald en de weg daarnaar toe 'ontwerpen' (Anderson, 1995).

Het implementeren van methoden en instrumenten in een nieuwsorganisatie vraagt om verandering van betrokkenheid in de organisatie. Een bevordering van samenwerking is belangrijk bij

het implementeren van nieuwe methoden en instrumenten (Paulussen & Ugille, 2008). Echter, bij traditionele nieuwsorganisaties is er vaak een sterke hiërarchie aanwezig tussen print en online journalisten, tussen IT-medewerkers en redacteurs en tussen professionele journalisten en gebruikers (Domingo, 2008; Paulussen & Ugille, 2008). Door deze hiërarchie wordt een verandering vertraagd, omdat samenwerking een belangrijke factor is voor succes.

#### *2.3.4 Individuele en organisatorische factor: Informele en interne communicatie*

De vierde en vijfde implementatiefactoren betreffen de communicatie. Anderson maakt onderscheid tussen informele en interne communicatie. Met informele communicatie wordt ondersteuning bedoeld door het management. Deze ondersteuning is het gehele implementatieproces nodig om te slagen (Anderson, 1995). Met interne communicatie gaat het niet om het (eenmalig) houden van een presentatie, maar om het continu benadrukken van het belang van de verandering in zowel houding als gedrag (Anderson, 1995). Het is ook hierbij belangrijk dat een goede communicatie het gehele proces wordt aangehouden (Anderson, 1995). De twee implementatiefactoren geven aan dat communicatie belangrijk is bij veranderingen. Bij de uitvoering van dit onderzoek kan er bestudeerd worden op welke manier nieuwsorganisaties zowel informeel, als intern communiceren over methoden en instrumenten om het publiek te binden en/of te betrekken.

#### *2.3.5 Organisatorische factor: Beslissingen*

In de zesde implementatiefactor van Anderson (1995) gaat het over de mate waarin de beslissingen centraal worden nomen. Vaak zijn door historische groei, bijvoorbeeld bij een traditionele nieuwsorganisatie, een aantal gecentraliseerde gespecialiseerde groepen ontstaan die veel invloed hebben op de organisatie. Door een verandering kan het gebeuren dat er verschuiving gaat plaatsvinden van machtsposities (Anderson, 1995). Het is belangrijk om beslissingen te nemen die zorgen voor aanvullende oplossingen.

#### *2.3.6 Organisatorische factor: Specialisten*

Verschillende innovaties en nieuwe technologieën worden vaak aangenomen met aanvankelijke weerstand en lichtelijk sceptische reacties van journalisten (Domingo, 2008; Paulussen & Ugille, 2008). Deze reacties hebben invloed op de bereidheid om te werken aan veranderingen, maar ook met de zevende implementatiefactor specialisten (Anderson, 1995). In het onderzoek van Paulussen en Ugille (2008) bleek dat er onderhandelingen tussen IT-medewerkers en redacteurs vaak ontbreken vanwege tegengestelde adviezen met betrekking tot de uitvoering van het content management systeem. Dit laat zien dat journalisten, oftewel specialisten, zich bedreigd kunnen gaan voelen door veranderingen en zullen dit, volgens Anderson (1995), dit proberen te verhinderen. Het is belangrijk dat een organisatie hiermee om kan gaan voor het behalen van succes.

### *2.3.7. Organisatorische factor: Training en voorlichting*

De achtste implementatiefactor gaat over de investeringen in training en voorlichting. Hierbij is het belangrijk dat werknemers de voordelen, kansen en noodzaak gaan inzien van de veranderingen, evenals de bruikbaarheid en validiteit (Anderson, 1995). Op deze manier kan er overeenstemming ontstaan voor de veranderingen (Anderson, 1995). Daarnaast is training belangrijk om kwaliteit te waarborgen en vertrouwd te raken met de verandering. Training geeft werknemers ook het vertrouwen dat ze mee kunnen werken en verlaagt daarmee de mogelijke weerstand. Verschillende onderzoeken lieten een positieve relatie zien tussen de mate van training en succesvolle implementatie (Anderson, 1995; Shields, 1995; McGowan & Klammer, 1997).

Daarnaast kan training en voorlichting een oplossing zijn voor de hoge werkdruk en het gebrek aan tijd en middelen (Paulussen & Ugille, 2008). Hierdoor hebben journalisten de neiging om terug te vallen op de routines en bronnen die het meest vertrouwd voor hen zijn (Mitchelstein & Boczkowski, 2009). Wanneer werknemers een goede training krijgen, dan raken ze vertrouwd met de verandering en geeft dit meer zelfvertrouwen, waardoor onder werkdruk om kan worden gegaan met nieuwe instrumenten en/of methoden.

### *2.3.8 Technologische factoren*

Bij de technologische implementatiefactoren van Anderson (1995) gaat het vooral om de gebruiksvriendelijkheid en het succes van de methode en het instrument zelf en niet om de organisatorische aspecten of de houding van het individu. Een eerste technologische factor is de complexiteit voor de gebruiker, bijvoorbeeld voor de journalist. Een verandering zal sneller worden geaccepteerd door betrokkenen, wanneer een methode of instrument technisch eenvoudig te gebruiken is (Anderson, 1995). Een tweede technologische factor is de verenigbaarheid met de bestaande systemen en structuren (Anderson 1995). Hiermee wordt de mate bedoeld waarin nieuwe programma's of software kunnen samenwerken met bestaande programma's en software (Anderson, 1995). Een derde technologische factor betreft de precisie en tijdigheid van nieuwe methoden en instrumenten. De vierde factor gaat over de relatieve verbetering ten opzichte van bestaande systemen. Het implementeren van nieuwe methoden en instrumenten moeten wel van een zichtbare meerwaarde zijn ten opzichte van de huidige situatie voor het behalen van succes (Anderson, 1995). Ten slotte, de vijfde technologische implementatiefactor, betreft compatibiliteit en consistentie (Anderson, 1995). Bij deze factor gaat het om de samenhang tussen strategisch beleid, visie en organisatie(cultuur) (Anderson, 1995). Het is belangrijk dat deze samenhang er is.

### *2.3.9. Taakkenkarakteristieken*

De taakkenkarakteristieken gaan over belangrijke elementen die nodig zijn om specifiek taken en doelen te bereiken. Hiervoor zijn er vier taakkenkarakteristieken door Anderson (1995) opgesteld. Ten eerste kunnen taken niet goed worden uitgevoerd als doelen onduidelijk zijn, of wanneer onzekerheid bestaat over de doelen (Anderson, 1995). Ten tweede is het belangrijk dat er variatie is bij nieuwe taken. Ten



derde is de autonomie van de werknemer belangrijk. Deuze (2008) geeft bijvoorbeeld in zijn onderzoek aan dat autonomie een belangrijke waarde is voor journalisten. Hiermee moet rekening worden gehouden bij het implementeren van veranderingen. Ten vierde speelt de verantwoordelijkheid van de werknemer een rol bij het succesvol implementeren van veranderingen (Anderson, 1995).

#### *2.3.10 Externe factoren*

Naast individuele en organisatorische factoren, spelen externe factoren een rol (Anderson, 1995). Factoren van buitenaf kunnen ook het succes of het falen van een verandering bepalen. In totaal zijn er vier externe factoren door Anderson (1995) opgesteld. Ten eerste speelt de heterogeniteit van de vraag een rol. Hoe meer heterogeen de vraag van de consument is, hoe meer verschillende producten moeten worden geproduceerd en aangeboden (Anderson, 1995). Hiermee moet rekening worden gehouden bij het ontwikkelen van methoden en instrumenten. Ten tweede speelt competitie en ten derde onzekerheid van de externe omgeving een rol bij het implementeren (Anderson, 1995). In de inleiding werd beschreven dat de *The New York Times* niet genoeg meegaat met het veranderende medialandschap. Bestaande en nieuwe concurrentie spelen daarbij een rol (Anderson, 1995). Door competitie en onzekerheid van de externe omgeving kan de organisatie bewust worden gemaakt van de noodzaak om te veranderen om te kunnen overleven en groeien (Anderson, 1995). Ten slotte speelt de rol van externe partijen ook een rol bij het implementeren van methoden en instrumenten. Externe partijen kunnen namelijk grote invloed hebben op de keuzes die gemaakt worden in een organisatie (Anderson, 1995).

#### *2.3.11 Afsluitend*

De implementatiefactoren van Anderson (1995) zijn belangrijk om methoden en instrumenten met succes te kunnen doorvoeren binnen een nieuwsorganisatie. De implementatiefactoren, samen met hoofdzakelijk de uitkomsten van het onderzoek van Paulussen en Ugille (2008), spelen een belangrijke rol in dit onderzoek en dienen als belangrijke handvatten voor het analyseren van de verschillende cases in dit onderzoek. Door deze toe te passen bij de analyse kan er achterhaald worden op welke verschillende manieren nieuwsorganisaties om zijn gegaan met deze verschillende factoren, zodat er inzichten ontstaan op welke manier het publiek succesvol ingebed kan worden in een nieuwsorganisatie of met welke factoren nieuwsorganisaties op dit moment worstelen. Deze factoren kunnen vergeleken worden met de factoren die zijn gevonden in het onderzoek van Paulussen en Ugille (2008).

### **2.5 Concluderend**

Door de digitalisering zijn er veranderingen zichtbaar aan zowel de kant van nieuwsorganisaties, als aan de kant van het publiek. Het publiek is online actief en deze data genegeerde gebruikers creëren nieuwe mogelijkheden voor nieuwsorganisaties. Om te achterhalen welke methoden en instrumenten nieuwsorganisaties inzetten om dit actieve publiek aan te trekken, betrekken en te behouden, zijn er

een aantal concepten van belang die hiervoor besproken zijn. In dit gedeelte worden de relevante theoretische concepten samengevat in het licht van de onderzoeksvraag van dit onderzoek.

Een overkoepelende term voor de samenwerking tussen professionele journalisten en het publiek is participatieve journalistiek. De definitie van Nip (2006) wordt aangehouden, omdat zij consequent omgaat met de verschillende vormen van journalistiek. De term participatieve journalistiek wordt in dit onderzoek aangehouden, omdat Nip (2006) participatieve journalistiek als aanvulling ziet van traditionele journalistiek. Daarnaast is bij deze term zowel de professionele journalist als de gebruiker betrokken.

Vervolgens zijn er verschillende niveaus van publieksparticipatie besproken. Ten eerste zijn de verschillende rollen die nieuwsgebruikers online kunnen innemen besproken. De rollen van Slot en Ruhe (2011) gebaseerd op het hoofdoverzicht van Pickard (2010) staan hierbij centraal. Ten tweede zijn de verschillende UGC van actieve gebruikers gerelateerd met de rollen van Slot en Ruhe (2011). Nu deze niveaus inzichtelijk zijn gemaakt kan er specifiek worden gekeken hoe en welke niveaus van gebruikersparticipatie door nieuwsorganisaties worden ingezet. Op deze manier kunnen methoden en instrumenten beter begrepen worden.

Eerder onderzoek naar participatieve journalistiek heeft laten zien dat journalisten wel mee willen werken, mits de zeggenschap wordt behouden en de kwaliteit wordt gewaarborgd. Verder onderzoek laat zien dat nieuwsorganisaties steeds meer het belang inzien van een samenwerking met het publiek, maar dat er organisatorische factoren een rol spelen. De factoren die hiermee te maken hebben zijn belangrijk voor dit onderzoek omdat ze vergeleken kunnen worden met de resultaten van de casestudies.

De factoren laten zien dat een verandering in een nieuwsorganisatie niet zonder risico's gaat. Om een verandering succesvol te implementeren zijn de implementatiefactoren van Anderson (1995), aangevuld met hoofdzakelijk de bevindingen van Paulussen en Ugille (2008), belangrijk. Deze factoren kunnen worden gebruikt als handvatten voor de analyse om te kijken hoe verschillende methoden en instrumenten (voor het betrekken van het actieve publiek) in nieuwsorganisaties om zijn gegaan met deze implementatiefactoren en welke factoren een belangrijke rol spelen bij het implementeren.

De besproken concepten die dit theoretisch kader vormen, dienen als een leidraad bij de systematische dataverzameling van deze casestudies (Yin, 2012). De belangrijkste thema's die als leidraad worden gebruikt, zijn te vinden in bijlage A. Het onderzoeksontwerp van deze casestudies worden in het volgende hoofdstuk besproken.

### 3. Methodologie

---

In dit hoofdstuk wordt de methodologie van het onderzoek gedetailleerd besproken. Ten eerste wordt de onderzoeksmethode geïntroduceerd en ten tweede beargumenteerd waarom deze methode het meest geschikt is om de onderzoeksvraag te beantwoorden. Hierbij worden elementen uit de onderzoeksvraag in verband gebracht met de theorie en de methode. Ten derde wordt er beschreven hoe het onderzoek wordt uitgevoerd. Dit bestaat uit twee delen, namelijk de dataverzameling en de data-analyse. Bij elke deel van de methodologie wordt er een verantwoording afgelegd over de keuzes die zijn gemaakt.

In de inleiding is de volgende onderzoeksvraag geïntroduceerd: *Op wat voor verschillende manieren implementeren nieuwsorganisaties methoden en instrumenten om het actieve publiek online te betrekken of te binden in het nieuwsproductieproces?* Het beantwoorden van deze onderzoeksvraag, waarin een bepaalde evaluatie van een specifieke situatie moet worden geëxploreerd en waarbij verbanden moeten worden gelegd, vraagt om een methodologie van casestudies (Yin, 2012). De specifieke situatie in het huidige onderzoek gaat over nieuwsorganisaties en op welke verschillende manieren ze methoden en instrumenten inzetten om het publiek te binden, te betrekken en te behouden bij nieuws. Het onderzoek focust zich op traditionele nieuwsorganisaties met een concreet probleem; de kunst om het gefragmenteerde publiek online te bereiken. Het actieve publiek online is het specifieke fenomeen hetgeen wordt onderzocht en het nieuwsproductieproces is de context van deze casestudies. Casestudies kunnen omschreven worden door middel van een paraplueterm waarbinnen gefocust wordt op de vergelijking van verschillende cases die worden onderzocht door (vaak) een combinatie van methoden. In dit onderzoek zijn dit specifiek kwalitatieve methoden (Yin, 2012). Een casestudy is op verschillende manieren uit te voeren (er is een verschil tussen een enkelvoudige en een meervoudige studie) en is kwalitatief van aard.

Waarom zijn er voor een casestudies gekozen en niet voor eventuele andere kwalitatieve methoden? Casestudies proberen veronderstelde onderliggende relaties te zoeken die te vinden zijn in de werkelijke context (Yin, 2012). In dit onderzoek wordt er gekeken hoe het actieve publiek online bereikt kan worden door een nieuwsorganisatie en welke verschillende methoden en instrumenten hiervoor worden ingezet in traditionele nieuwsorganisaties. Door het uitvoeren van casestudies is het mogelijk te evalueren hoe methoden en instrumenten werkzaam zijn en is het mogelijk relaties te zoeken tussen deze methoden en instrumenten van verschillende nieuwsorganisaties.

Casestudies zijn dus op verschillende manieren uit te voeren en verwijst naar methodische aspecten (Wester & Peters, 2004). Voor dit onderzoek is er gekozen voor een meervoudige casestudy, omdat het gefragmenteerde publiek online een complexe situatie is voor traditionele nieuwsorganisaties. Het publiek bevindt zich steeds meer online en op steeds meer verschillende plekken. Het ontwikkelen van geschikte methoden en instrumenten zijn hiervoor van belang en moeten steeds opnieuw worden ontwikkeld door de steeds veranderende technologieën. Door een

meervoudig onderzoek kan er dus worden onderzocht welke methoden en instrumenten verschillende nieuwsorganisaties al hebben ingezet, met welke ze bezig zijn en welke knelpunten er ontstaan bij het implementeren van dergelijke methoden en instrumenten. Op deze manier kan dat relevante bevindingen opleveren, zodat nieuwsorganisaties beter om kunnen gaan met de beschikbare data en het gefragmenteerde publiek.

Bij elke case moet data worden verzameld. Bij casestudies kunnen hiervoor verschillende technieken worden ingezet (Yin, 2012). Technieken om data te verzamelen binnen een casestudy zijn gestructureerde of open interviews, vragenlijsten of enquêtes, beoordelingen van documenten, dossiers of rapporten en deelnemer of directe observaties (Yin, 2012). Voor dit onderzoek zijn de kwalitatieve inhoudsanalyse en het afnemen van interviews met experts het meest relevant. Dit worden “bronnen van bewijs” genoemd die horen bij de methodologie van een casestudy (Yin, 2012). Een casestudy bestaat enerzijds uit het afnemen van interviews en anderzijds moeten deze interviews aangevuld worden met andere bewijsmiddelen (bestaande data), bijvoorbeeld door middel van primaire en secundaire bronnen. Interviews worden afgenomen door middel van een topiclijst, zodat interviews semigestructureerd zijn. De topiclijst is gebaseerd op de belangrijke theoretische concepten gepresenteerd in bijlage A. De Nederlandse en Engelse topiclijsten zijn te vinden in bijlage C.

Semigestructureerde interviews staan de participant toe om zijn ervaringen te delen met de onderzoeker. Door Yin (2012) worden er een aantal eisen gesteld aan de geïnterviewde: de geïnterviewde moet toegang hebben tot het onderwerp, geïnteresseerd zijn in het onderwerp, bereid zijn en in staat zijn om informatie over te brengen aan de onderzoeker en de geïnterviewde moet in staat zijn visie aan de onderzoeker over te dragen (Wester & Peters, 2004). Met deze eisen is rekening gehouden bij de selectie van de participanten.

### **3.1 Dataverzameling**

Bij het verzamelen van de cases en het bijbehorende materiaal is er rekening gehouden met een aantal eisen. In deze paragraaf worden eerst de algemene eisen beschreven waaraan elke case en de bijbehorende data moest voldoen. Vervolgens zal per case de dataverzameling gedetailleerder beschreven worden. De eerste algemene eis gaat over dat de cases voldoende relevante informatie moesten verschaffen in het licht van de onderzoeksvraag (Wester & Peters, 2004). Dit betekent dat alle cases een traditionele nieuwsorganisatie moesten zijn. Er is bewust gekozen voor enkel traditionele nieuwsorganisaties, en niet voor nieuwe media. De reden hiervoor is dat er vaak ondersteld wordt dat traditionele nieuwsorganisaties zich nog teveel vasthouden aan hun traditionele en oude werkwijze en dat traditionele nieuwsorganisaties minder innovatief zouden zijn (Mitchelstein & Boczkowski, 2009). Door methoden en instrumenten te analyseren kon er gekeken worden of dit inderdaad zo is. Om methoden en instrumenten te kunnen beschrijven, moeten nieuwsorganisaties hier wel mee bezig zijn. Dit betekent dat ze of methoden en instrumenten hebben geïmplementeerd, of dat ze aan het experimenteren zijn met methoden en instrumenten, of het juist niet gelukt is om bepaalde

methoden en instrumenten te implementeren in de nieuwsorganisatie. Alle drie de situaties kunnen interessante bevindingen opleveren.

Een andere eis is de medewerking van de nieuwsorganisaties zelf. Voorafgaand aan de gekozen cases is er een longlist van nieuwsorganisaties opgesteld die aansluiten bij het onderzoek. Uiteindelijk zijn er vijf cases pragmatisch gekozen. De gekozen cases waren bereid mee te werken aan het onderzoek. Dit kan zijn door middel van een interview of genoeg relevante bronnen. Er moet enerzijds toegang zijn tot personen, of anderzijds toegang zijn tot genoeg (aanvullende) bronnen over de case (Wester & Peters, 2004). Prioriteit voor de cases was een combinatie van interviews en aanvullende bronnen, omdat dit zorgt voor een hogere betrouwbaarheid (Yin, 2012). Bij één case is een interview niet gelukt, maar er zijn wel genoeg bronnen verzameld door medewerking van de organisatie zelf. Daarnaast is er één case een omroep. Dit was de enige omroep die bereid was mee te werken. De omroep is wel opgenomen in het onderzoeksobject, omdat het een traditionele nieuwsorganisatie is die vergeleken kan worden met traditionele kranten en daarnaast bezig is met het ontwikkelen van methoden en instrumenten om het gefragmenteerde publiek te kunnen bereiken.

De cases zijn afkomstig uit binnen- en buitenland met als voertaal Nederlands of Engels, wegens beperkte vaardigheid in andere talen dan het Engels en het Nederlands. De cases zijn allen landelijke nieuwsorganisaties. Door de kleinschaligheid van het onderzoek is er gekozen om alleen landelijke nieuwsorganisaties te onderzoeken, zodat de cases niet te veel van elkaar verschillen en zodat de cases onderling met elkaar vergeleken konden worden. Nu worden de vijf gekozen cases gedetailleerd besproken.

De eerste gekozen case is de nieuwsorganisatie *NRC*. Deze traditionele nieuwsorganisatie experimenteert met verschillende methoden en instrumenten om het publiek te betrekken en/of bereiken. Een specifiek voorbeeld is een *audience development desk* (ADD). Dit is een afdeling die zich concentreert op het volgen van het actieve publiek online, zodat *NRC* op het juiste moment de juiste journalistiek kan aanbieden. Het implementeren van deze desk is niet gelukt, omdat de organisatie er op dat moment nog niet klaar voor was. Het is interessant om te achterhalen waar dat aan heeft gelegen. Daarnaast kan er onderzocht worden welke andere methoden en instrumenten worden ingezet en met welke ze aan het experimenteren zijn. In totaal zijn er drie interviews afgenomen. Er is gekozen voor drie interviews omdat er weinig aanvullende bronnen te vinden waren. Op deze manier kon er genoeg data worden verzameld. De interviews zijn afgenomen met de chef digitale media, een medewerker van de studio en een nieuwscoördinator van de online redactie. Deze drie personen zijn gekozen omdat ze intensief bezig zijn met het publiek online en steeds nadenken over nieuwe manieren om dit publiek te benaderen. In totaal is er één aanvullende bron gevonden over *NRC*.

De tweede case is de nieuwsorganisatie *NOS*. Deze traditionele nieuwsorganisatie heeft ook te maken met het veranderende medialandschap waardoor steeds minder mensen naar het journaal kijken op de televisie, en steeds meer mensen nieuws consumeren online. Er is gekozen voor *NOS* omdat ze

steeds bezig zijn met het ontwikkelen van nieuwe innovaties betreffende het publiek. In totaal zijn er twee interviews afgenomen bij deze nieuwsorganisatie, namelijk met een onderzoeker en met de coördinator van het *NOS Lab*. De onderzoeker heeft verschillende onderzoeken gedaan naar het publiek en de resultaten hiervan worden gebruikt als aanleiding voor methoden en instrumenten om het publiek te betrekken. Dit kan interessante bevindingen opleveren. De coördinator van het *NOS Lab* is verantwoordelijk voor het bedenken van nieuwe technologieën om het publiek te kunnen bereiken. Dit is ook relevant voor het onderzoek. Daarvoor was hij *product owner* van de nieuwe website van *NOS*. Zijn kerntaak was de begeleiding van de ontwikkeling van deze nieuwe site. In totaal zijn er zes aanvullende bronnen en één onderzoeksverslag gevonden bij deze case.

De derde case is de nieuwsorganisatie *De Volkskrant*. Deze krant is evenals met verschillende activiteiten bezig op het vlak van het betrekken en binden van het actieve publiek. Een voorbeeld hiervan is de sociale media-adviseur die ze hebben aangenomen. Deze adviseur houdt zich bezig het publiek op sociale media platformen, zoals de tijdstippen en de frequentie. De chef van het digitale media team is geïnterviewd voor deze case. Deze respondent houdt zich bezig met strategie en alles wat digitaal is. In totaal zijn er 5 aanvullende bronnen gevonden voor *De Volkskrant*.

De nieuwsorganisatie *The Guardian* is de vierde case in deze studie. *The Guardian* heeft een nieuwe redactie ontwikkeld om de digitale uitgang te verbeteren, waarbij verschillende teams verantwoordelijk zijn voor het actieve publiek online. De respondent die voor deze case is geïnterviewd, heeft de functie ‘senior editor, strategy en partnerships’. Haar kerntaak is het uitvoeren van methoden om het publiek nog beter te begrijpen en dit vervolgens te vertalen in journalistieke projecten waarbij *The Guardian* zijn lezers probeert in te schakelen. Een interessante respondent voor dit onderzoek omdat ze veel verschillende methoden en instrumenten heeft ingezet om het actieve publiek te betrekken en te binden. Een ander bron van bewijs is de speech van Aron Pilhofer, ‘executive editor of digital’ van de nieuwsorganisatie *The Guardian*. Hij gaf een keyspeech over de digitale transitie van *The Guardian* en welke projecten ze met dit team hebben uitgevoerd om het publiek te betrekken en aan te spreken. De keyspeech werd gehouden op *The International Journalism Festival* in Italië. Daarnaast zijn er zeven aanvullende bronnen gevonden voor *The Guardian*.

Ten slotte, de vijfde case, is de nieuwsorganisatie *The New York Times (NYT)*. In 2014 lekte het innovatierapport van *The New York Times* uit. Hieruit kwam voort dat het slecht gaat met de organisatie en dat ze niet genoeg meegaan met het veranderende medialandschap. Om die reden hebben ze eind 2014 een *audience development* team ontwikkeld die steeds nieuwe strategieën bedenkt voor het vergroten van het publiek. De methoden en instrumenten die ze hiervoor inzetten kunnen interessante bevindingen opleveren voor dit onderzoek. Daarnaast is er een keyspeech gevonden van Cynthia Collins, hoofd van de sociale media binnen het *audience development* team, waarin ze voorbeelden geeft van methoden en instrumenten over *audience development*. Deze speech werd gegeven op het *International Symposium on Online Journalism* bij de Universiteit van Texas.

Door contact met de organisatie zijn er verschillende bronnen verkregen. In totaal zijn er 22 aanvullende bronnen gevonden voor *The New York Times*, waaronder het innovatierapport. Het onderzoek zelf is uitgevoerd bij de online afdeling van de nieuwsorganisatie *NRC*. Door middel van connecties van deze organisatie is er contact gezocht met journalisten van andere cases. Daarnaast hebben respondenten zelf interessante respondenten voorgedragen en zijn er respondenten gevonden door beroepsomschrijvingen op sociale media. De interviews met respondenten van de Nederlandse nieuwsorganisaties zijn persoonlijk afgenomen op het kantoor van de organisaties. Het interview met de respondent van de buitenlandse case *The Guardian* is uitgevoerd via telefoon. De leeftijden van de respondenten liggen tussen de 25 en 45. Via de respondenten is er ook aanvullende informatie opgevraagd, zoals persberichten, notulen, statistische gegevens en onderzoeksverslagen; allen bronnen van bewijs (Yin, 2012). Concrete voorbeelden hiervan zijn het onderzoek over het nieuwsbehoefte-model van *NOS* en het innovatierapport van *The New York Times*. De artikelen zijn gevonden op de websites van de verschillende nieuwsorganisaties zelf, via Twitter, via blogs en via Google. Voorwaarden van de artikelen is dat het actueel moet zijn en moet gaan over methoden en instrumenten van verschillende nieuwsorganisaties. Ten aanvulling zijn er 15 algemene artikelen gebruikt om bepaalde methoden en instrumenten gedetailleerder te kunnen beschrijven. In tabel 1 is een gedetailleerd overzicht van data. Tevens zijn de referenties van de aanvullende bronnen te vinden in de referentielijst (bladzijde 68).

Tabel 1 – *Gedetailleerd overzicht van data*

<b>Case</b>	<b>Respondent</b>	<b>Details respondent</b>	<b>Aanvullende bronnen</b>	<b>Waar zijn de aanvullende bronnen gevonden?</b>
<i>NRC</i>	Respondent 1	Man	1 artikel	De Nieuwe Reporter
	Respondent 2	Man		
	Respondent 3	Man		
<i>De Volkskrant</i>	Respondent 4	Man	5 artikelen	Volkskrant.nl
<i>NOS</i>	Respondent 5	Man	6 artikelen	NOS.nl, marketingfacts
	Respondent 6	Man	1 onderzoeksverslag	NOS.nl
<i>The Guardian</i>	Respondent 7	Vrouw	7 artikelen 1 key speech (International Festival Journalism)	Niemanlab, Journalism.co, The Audience Agency, theguardian.com
<i>The NYT</i>	-	-	22 artikelen Innovatierapport 1 key speech (ISOJ)	Nyt.com, nrc.nl, Digiday, Niemanlab, Mediapost, Poynter, Spiegel.de,

<i>Algemeen</i>	-	-	15 artikelen	Fastcompany Niemanlab, Brightfire, Allnative, Wired, Ijnet, MediaDailyNews, Beakdal, News:Rewired, Digiday, Forbes, Blog Realmatch, Newstraining, Nesoraur, Advisor en Buffersocial
<b>Totaal</b>	<b>7 respondenten</b>			
	<b>56 artikelen</b>			
	<b>2 speeches</b>			
	<b>2 onderzoeksverslagen</b>			

### 3.2 Data-analyse

Het principe van een analysemethode bij casestudies wordt aangeduid als OTTR, wat staat voor *Observe* (observeren), *Think* (denken), *Test* (testen) en *Review* (herzien) (Yin, 2012). Het analyseren van data is een herhalend proces. In dit onderzoek zijn er twee verschillende methodes uitgevoerd, namelijk een kwalitatieve inhoudsanalyse van primaire en secundaire bronnen en kwalitatieve interviews. Beide methoden zijn op dezelfde manier geanalyseerd, namelijk aan de hand van de gefundeerde theoriebenadering van Wester en Peters (2004). Dit is een inductieve benadering, hetgeen wilt zeggen dat ernaar wordt gestreefd een bepaalde theorie te vormen vanuit de verzamelde data (Wester & Peters, 2004). Daarnaast is de benadering iteratief, hetgeen overeen komt met OTTR, namelijk dat het aangehouden proces, waarbij het verzamelen van data en het analyseren ervan, constant op elkaar terugvallen (Wester & Peters, 2004). Het proces bestond uit verschillende fases en expliciteert een aantal codeerfases binnen deze verschillende fases (Glaser & Strauss, 1967). De fases en de stappen van coderen worden nu gedetailleerd besproken en zijn dus zowel bij de analyse van de kwalitatieve inhoudsanalyse als bij de kwalitatieve interviews doorlopen.

In de eerste fase, de exploratiefase, zijn er centrale onderwerpen opgesteld aan de hand van de topic lijst. Deze centrale onderwerpen zijn voortgekomen uit het theoretisch kader en te vinden in bijlage A. Deze onderwerpen vormen de *sensitizing concepts* (Wester & Peters, 2004). Dit waren begrippen die attenderend en richtinggevend zijn voor de onderzoeker. Echter, het waren geen voorschriften voor wat er gezien moet worden, maar suggesties onder welke hoek er gekeken moest worden (Blumer, 1969). Het doel van de exploratiefase was het onderscheiden van zoveel mogelijke codes. Dit is gedaan door een open codering. Er zijn zoveel mogelijk steekwoorden toegekend aan delen van een tekst (Wester & Peters, 2004, p. 94). Delen van een tekst zijn alinea's en losse zinnen van interviews of van de aanvullende bronnen. Gedurende het open coderen in de exploratiefase zijn



er theoretische en conceptuele memo's bijgehouden. Deze memo's hielden activiteiten en beslissingen bij, waardoor de reflecties van de onderzoeker kunnen worden ondersteund. Memo's legden steeds het voortgaande reflectieproces vast, waardoor een hogere betrouwbaarheid kan worden gegarandeerd (Wester & Peters, 2004, p. 99).

In de tweede fase, de specificatiefase, was het doel het uitwerken van de centrale begrippen waarmee het verschijnsel dat onderzocht werd, kon worden beschreven en de vraagstelling kon worden beantwoord. Labels en zinnen werden geordend in onderwerpen (Wester & Peters, 2004, p. 78). In deze fase stond het axiaal coderen centraal; het vergelijken van delen tekst met dezelfde code op verschillen en overeenkomsten. Het voortdurend vergelijken speelde een belangrijke rol in deze fase. De verschillen en overeenkomsten binnen codes werden gethematiseerd. Opnieuw werden er theoretische en conceptuele memo's bijgehouden.

In de derde fase, de reductiefase, werden antwoorden kritisch geanalyseerd en in het geheel vergeleken met andere interviews. In deze fase stond het selectief coderen centraal. Bij deze codering werd er gezocht naar uitzonderingen op gevonden codes. De belangrijkste thema's werden vastgesteld en verder uitgewerkt. Relaties werden in kaart gebracht. Wanneer er duidelijke verschillen en overeenkomsten tussen nieuwsorganisaties ontstonden, werden deze schematisch weergegeven in een tabel. De functie van een tabel tijdens een analyse vereenvoudigde het trekken van conclusies (Wester & Peters, 2004, p. 99). Daarnaast vormden ze gerichte samenvattingen van het onderzoeksmateriaal voor het rapporteren van de resultaten. In deze fase werden er ook memo's bijgehouden door de onderzoeker.

Ten slotte in de vierde fase, de integratiefase, werden de gevonden resultaten gerapporteerd. Opvallende quotes en voorbeelden werden verzameld en gebruikt ter illustratie van gevonden resultaten. Memo's werden doorgenomen om te kijken of er geen belangrijke elementen ontbraken. De gerapporteerde resultaten werden kritisch bestudeerd en in relatie gebracht met theorieën.

### **3.3 Afsluitend**

In dit hoofdstuk werd beschreven dat er gekozen is voor meervoudige casestudies, zodat verschillende methoden en instrumenten van verschillende traditionele nieuwsorganisaties in kaart kunnen worden gebracht. De vijf gekozen cases zijn; *NRC*, *The Guardian*, *The New York Times*, *NOS* en *De Volkskrant*. De data die voor deze cases zijn gebruikt zijn interviews en een kwalitatieve inhoudsanalyse van primaire en secundaire bronnen, beide onderdeel van bronnen van bewijs die horen bij een casestudy. De verzamelde data werd geanalyseerd op basis van de gefundeerde theoriebenadering van Wester en Peters (2004), omdat het proces van deze analyse uit verschillende fases bestaat en een aantal codeerfasen duidelijk expliciteert. Het open, axiaal en selectief coderen van Glaser en Strauss (1967) stonden hierin centraal. Door middel van de codeerfasen zijn er een aantal belangrijke thema's gevonden. Deze resultaten worden geïntroduceerd in het volgende hoofdstuk.

## 4. Resultaten

---

Het doel van dit onderzoek is het inventariseren van ervaringen van verschillende nieuwsorganisaties in binnen- en buitenland met betrekking tot het implementeren van verschillende methoden en instrumenten gericht op het binden en betrekken van het publiek. Dit hoofdstuk is in vier onderdelen opgebouwd. Het eerste deel zijn de methoden en instrumenten die nieuwsorganisaties gebruiken, of willen gaan gebruiken. Door deze methoden en instrumenten in kaart te brengen, ontstaat er een overzicht van de verschillende activiteiten die de verschillende nieuwsorganisaties inzetten om het publiek te binden en/of te betrekken. Tevens wordt duidelijk waarin de nieuwsorganisaties van elkaar verschillen. Het tweede deel gaat over de gebruikersparticipatie. Er worden resultaten besproken die gaan over de manier waarop nieuwsorganisaties lezers betrekken in het nieuwsproductieproces. Er wordt bestudeerd welke verschillen en overeenkomsten er bestaan tussen verschillende vormen van gebruikersparticipatie binnen de nieuwsorganisaties. Ten derde wordt de term *audience development* in relatie tot de verschillende nieuwsorganisaties besproken. Ten slotte worden de implementatiefactoren die een rol spelen bij het implementeren van verschillende methoden en instrumenten besproken. Er wordt bestudeerd welke factoren belangrijk zijn voor nieuwsorganisaties om methoden en instrumenten te implementeren en bij welke factoren er problemen ontstaan.

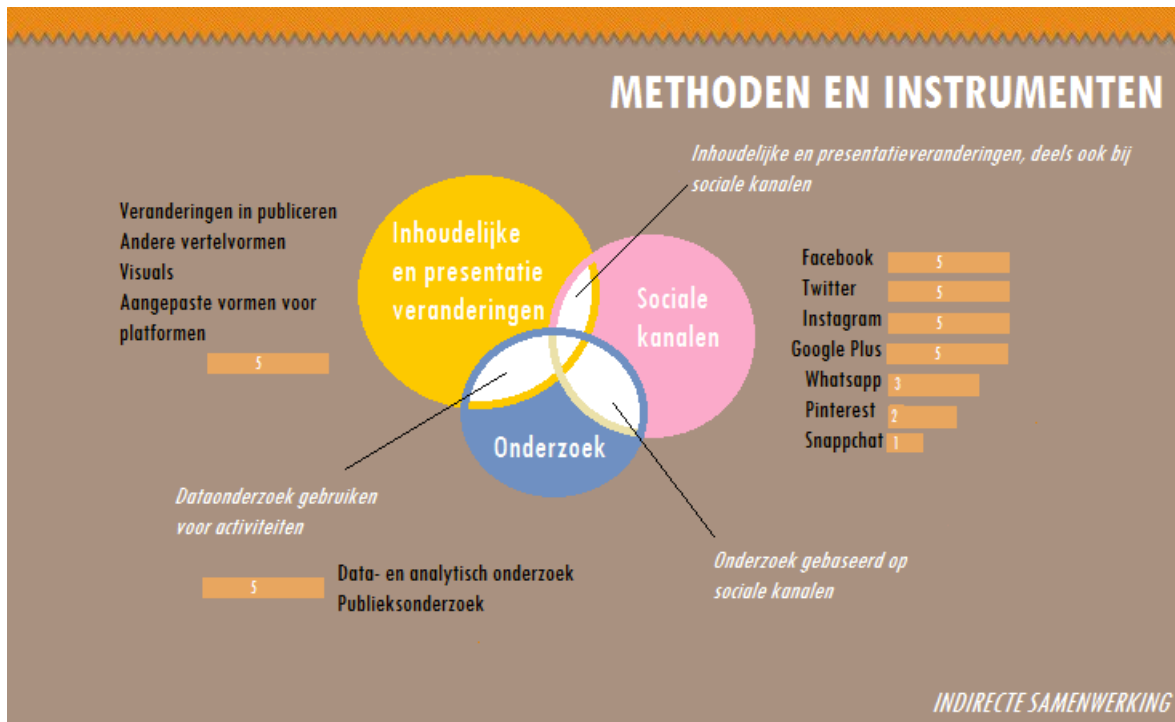
De resultaten van deze onderdelen worden in dit hoofdstuk thematisch besproken. Er zijn in totaal vier hoofdthema's gevonden, namelijk "methoden en instrumenten", "gebruikersparticipatie", "audience development" en de "implementatiefactoren". Binnen deze vier onderdelen worden er subthema's geïntroduceerd. Per (sub)thema worden er voorbeelden gegeven en de belangrijkste resultaten beschreven van de verschillende cases. De cases worden dus niet afzonderlijk besproken. Door de verschillende cases tezamen te bespreken, worden verschillen en overeenkomsten duidelijker zichtbaar.

### 4.1 Methoden en instrumenten

In het theoretisch kader werd het belang aangegeven van nieuwe methoden en instrumenten om het actieve publiek te binden en te betrekken (Moses, 2014). De implementatie van nieuwe methoden en instrumenten vragen zowel veranderingen aan de publiekscant, als aan de organisatiekant. Om deze veranderingen mogelijk te maken, zijn nieuwe kennis en vaardigheden binnen nieuwsorganisaties een vereiste. Dit is belangrijk, omdat nieuwsorganisaties anders het gefragmenteerde publiek verliezen aan zowel nieuwe als bestaande concurrentie. In deze paragraaf worden de belangrijkste methoden en instrumenten besproken die de onderzochte nieuwsorganisaties inzetten. De belangrijkste drie methoden en instrumenten zijn; "sociale kanalen", "inhoudelijke en presentatieveranderingen" en "onderzoek". Deze drie methoden en instrumenten worden ingezet door de onderzochte nieuwsorganisaties en om die reden zijn ze alle drie van belang. De grafische afbeelding geeft de

verhoudingen meer in detail weer. Duidelijk moet worden gemaakt dat dit geen percentuele weergave is van de gevonden resultaten. De grootte van de cirkels laat het belang van ieder thema zien.

Afbeelding 1 – Infographic van de methoden en instrumenten



De grootste cirkel betreft het thema “inhoudelijke en presentatie veranderingen”. Deze cirkel is het grootste omdat de onderzochte nieuwsorganisaties intensief bezig zijn met het veranderen van inhoud en presentatie van uitingen om het publiek voor zich te winnen. De tweede cirkel, “sociale kanalen”, wordt ervaren als belangrijk, maar praktische factoren spelen een rol. De derde cirkel betreft onderzoek. Dit derde thema laat zien dat nieuwsorganisaties bezig zijn met onderzoek, maar er zijn verschillen gevonden in de mate van onderzoek. De cirkels geven een overlap met elkaar aan, waarmee wordt aangegeven hoe methoden en instrumenten met elkaar verweven zijn. De balken geven aan hoeveel van de vijf nieuwsorganisaties de methoden en instrumenten inzetten. De drie belangrijke subthema’s worden nu afzonderlijk besproken.

#### 4.1.1 Inhoudelijke en presentatieveranderingen

Door de komst van het internet zijn er nieuwe mogelijkheden voor nieuwsorganisaties ontstaan. Onderzoeken van Quinn (1998) en Pavlik (1999) gaven aan dat deze mogelijkheden niet alleen zorgen voor (meer) interactie tussen journalisten en publiek, het internet biedt daarnaast nieuwe manieren waarmee nieuws kan worden verspreid. Het gevonden subthema “aangepaste vormen voor platformen” laat zien dat nieuwsorganisaties gebruik maken van nieuwe inzichten. Daarnaast blijkt uit de analyse van de primaire bronnen, secundaire bronnen en de interviews dat het subthema “veranderingen in publiceren” als belangrijk wordt ervaren. Door op een andere manier nieuws te

publiceren kunnen traditionele nieuwsorganisaties inspelen op de veranderende nieuwsconsumptie; nieuws kan 24 uur per dag worden verspreid en dit nieuws is overal beschikbaar (Bruns, 2010). Het volgende citaat geeft duidelijk de veranderende nieuwsconsumptie aan.

‘Jonge mensen zijn gewend nieuws tot zich te nemen via telefoons en tablets. De papieren krant is wat dat betreft een heel ouderwets product. Jongeren willen gewoon ieder moment van de dag bediend worden met het goede verhaal op dat moment. En dit ook nog op een goede en aantrekkelijke manier gepresenteerd. Daar heb je natuurlijk online veel meer de mogelijkheid voor.’  
*Coördinator nieuwsdienst NRC*

Naast veranderende platformen en de verandering in publiceren (elk moment van de dag), willen jongeren ook dat nieuws aantrekkelijk en goed gepresenteerd wordt. Het subthema “andere vertelvormen” laat zien dat nieuwsorganisaties daar ook actief mee bezig zijn. Ten slotte, het thema “grote rol beeld: visuals” geeft aan dat beeld een grote rol speelt bij het betrekken en binden van het publiek. De thema’s worden nu bondig besproken.

#### *Verandering in publiceren*

Evaluatie van de casestudies wijst uit dat de onderzochte nieuwsorganisaties rekening houden met de veranderende mediaconsumptie door de manier van publiceren te veranderen. In de praktijk bleek dat gecompliceerd te zijn voor traditionele nieuwsorganisaties, omdat nieuwsorganisaties gewend zijn aan een standaard moment van publicatie.

‘Een verhaal werd misschien vastgehouden en nog niet verteld, want anders geef je alles weg en gaat niemand het 8 uur journaal kijken. Dat gevoel heerste er op de vloer. Het zit een beetje in het DNA.’  
*Onderzoeker  
NOS*

Uit de analyse van de aanvullende bronnen blijkt dat de vijf onderzochte nieuwsorganisaties overgegaan zijn op *digital first*: primair publiceren op het internet of andere digitale platformen, en secundair voor krant of televisie. Dit resultaat, de verandering naar *digital first*, betekent dat de krant of uitzending niet langer leidend is in het journalistieke proces. Het is een vernieuwing voor de traditionele journalistiek, waarbij traditionele journalisten de mogelijkheid krijgen om in volledige vrijheid te publiceren.

In volledige vrijheid publiceren heeft volgens de chef digitaal van *NRC* te maken met relevantie: ‘je wilt verhalen brengen op het moment dat ze relevant zijn. Deadline onafhankelijk produceren’. Baquet, executive editor van de *NYT*, spreekt liever over *stories first*. Dit betekent dat het brengen van nieuwsverhalen prioriteit heeft. Wiggins, datawetenschapper bij de *NYT*, geeft aan: ‘You

could not pick a time when your audience is less engaged'. Het medium die op dat moment het meest geschikt is, kan dan worden ingezet.

### *Aangepaste vormen voor platformen*

Vroeger was men gewend de papieren krant te lezen, met een voorpagina en de bladzijden die daarop volgden. De coördinator van de nieuwsdienst van *NRC* geeft aan dat deze structuur niet past op de apparaten die we hedendaags kennen, zoals de tablet, mobiele telefoon en computer: 'Je wilt alle verhalen op een mooie manier presenteren en die werken op nieuwe apparaten.' De respondenten van de andere onderzochte nieuwsorganisaties geven ook aan dat het belangrijk is om content verschillend aan te leveren op de verschillende platformen.

'Mensen zijn echt geneigd om het scherm te kiezen dat het prettigste is en in hun context. Mensen consumeren vooral tekst op een smartphone. Maar 's avonds thuis werkt natuurlijk een groot televisiescherm veel lekkerder.'

*Onderzoeker NOS*

De onderzoeker van *NOS* geeft in het citaat aan dat mensen het scherm kiezen dat het prettigst voor hen is. Sommige verhalen lenen zich beter voor het internet terwijl andere zich beter lenen voor mobiele apparaten of televisie. Een platform dat veel aandacht krijgt van de nieuwsorganisaties, is de website. Uit de analyse blijkt dat alle nieuwsorganisaties constant bezig zijn met aanpassingen van de website. Bij *The Guardian* en *NOS* staan de *topstories* (het belangrijkste nieuws) centraal, omdat nieuwsgebruikers overdag voornamelijk op de hoogte willen blijven van het belangrijkste nieuws. Door de snelle verandering van technologieën ontstaan en verdwijnen er steeds nieuwe platformen (Quinn, 1998; Pavlik, 1999). *NOS* experimenteert met nieuwe platformen. Ze zijn actief geweest met een Smartwatch app voor Samsung, Smart TV platformen en de Playstation. Het idee hierachter wordt aangegeven door de *NOS Lab* coördinator:

'We experimenteren met deze platformen niet zozeer om per se mensen te bereiken, maar wel om heel erg mee te kijken in de ontwikkelingen en het proberen. Het zijn allemaal kleine niche apps die niet zozeer perse core producten zijn, maar die wel weer bijdragen aan het totale bereik in kleinere mate.'

*NOS Lab coördinator*

Het experimenteren met nieuwe platformen geeft de mogelijkheid om ontwikkelingen te leren kennen en geeft in kleinere mate een bijdrage aan het totale bereik. Het is opvallend dat *NOS* de enige onderzochte Nederlandse nieuwsorganisatie is die zich hier intensief mee bezighoudt. Dit resultaat kan te maken hebben met het feit dat *NOS* onderdeel is van de publieke omroep, waardoor ze als omroep een hele duidelijke publieke taak hebben. Het behalen van winst bij de publieke omroep is minder

belangrijk in vergelijking met de commerciële nieuwsorganisaties. Dat kan een voordeel zijn voor de NOS.

#### *Andere vertelvormen*

Het publiek dat actief is op internet vraagt om een andere manier van vertelvormen. Het volgende citaat bevestigt dit:

‘The nature of the conversation has completely changed.’ *Innovatierapport, NYT*

In het innovatierapport van de *NYT* wordt uitgelegd dat de organisatie gewend was het publiek aan te spreken op een formele wijze. Om het publiek online aan te spreken, werkt een informele toon en het verwerken van emotie efficiënter, maar het moet nog wel aansluiten bij het merk van de organisatie. Het informeler aanspreken van het publiek kan door middel van het aannemen van verschillende nieuwe vertelvormen. Deze worden steeds opnieuw gezocht of aangepast, omdat een vertelvorm na lange tijd zijn werking verliest. Het doel hiervan wordt weergegeven in de volgende quote:

‘We bestuderen steeds nieuwe vormen die begrijpelijker zijn en het nieuws op vlotte manieren beschrijven. Het is belangrijk om steeds niet-traditionele vormen te zoeken en te verzinnen, zodat mensen nou eenmaal dat artikel willen lezen of uitlezen.’

*Coördinator en redacteur nieuwsdienst NRC*

De respondent legt uit dat het methoden zijn om nieuws “begrijpelijker” of “vlotter” te beschrijven. In tabel 1 worden voorbeelden van dergelijke methoden schematisch weergegeven.

Tabel 1 – *Verskillende vertelvormen gevonden bij de onderzochte nieuwsorganisaties*

<b>Vertelvorm</b>	<b>Organisaties</b>	<b>Beschrijving</b>
Q&A	Alle organisaties	Nieuws presenteren in de vorm van vraag en antwoord.
“Vijf vragen over”	Alle nieuwsorganisaties	Onderwerpen bespreken door vier of vijf vragen te stellen.
“In vijf minuten bijgepraat”	Alle nieuwsorganisaties	In plaats van archieven of dossiers de lezer kort bijpraten. Dit gebeurt meestal bij grote onderwerpen, zodat mensen snel even bij kunnen lezen en op de hoogte kunnen raken.
Chatvorm		Nieuwsbericht in de vorm van een chat. Een verslag van twee (of meer) journalisten die met elkaar in gesprek zijn.

De *NOS Lab* coördinator geeft aan dat met deze vertelvormen er een instapmoment kan worden gecreëerd voor lezers over bepaalde nieuwsonderwerpen. Het gaat dan niet alleen om een nieuwe vertelvorm, maar ook om het bieden van context, bijvoorbeeld door achtergrondinformatie te geven. Door middel van context en nieuwe vertelvormen kan het publiek beter betrokken worden bij de verhalen.

De resultaten van dit subthema illustreren dat de manier waarop nieuws verteld wordt continu verandert. Dit vraagt om nieuwe vaardigheden van de journalist; ze houden zich meer bezig met nieuwe manieren om het publiek aan te spreken. Het aanpassen van inhoud, in dit geval door het aannemen van nieuwe vertelvormen, zijn door Bardoel en Deuze (2001) geformuleerd als een “tool of trade”. Dit is een kenmerk die door de komst van de technologie gebruikt kan worden in alle genres van de journalistiek.

### *Grotere rol van beeld: visuals*

Het laatste subthema is de grotere rol van *visuals*. Het aanpassen van inhoud, een nieuwe taak van de journalist volgens Bardoel en Deuze (2001), gaat niet alleen over het aannemen van nieuwe vertelvormen, er wordt ook gevraagd om kennis en deskundigheid over visuals. Uit de analyse van de primaire en secundaire bronnen van de onderzochte nieuwsorganisaties is gebleken dat steeds meer verhalen verteld worden door middel van visuals. Een eerste voorbeeld van visuele manieren om nieuws op een andere manier te presenteren zijn infographics en storytelling. Bij deze methodes wordt tekst, beeld, geluid en interactie vaak gecombineerd met elkaar. De chef digitaal van *The Guardian* zegt het volgende over deze nieuwe, visuele methode voor nieuwspresentatie:

‘Using all the colors of your palette.’

*Chef digitaal The Guardian*

De chef digitaal van *The Guardian* geeft met dit devies aan dat nieuwsorganisaties alle tools die zij bezitten, moeten inzetten en met elkaar moeten combineren. Uit de onderzochte cases blijkt dat alle nieuwsorganisaties hiermee aan het experimenteren zijn. In afbeelding 2 wordt een voorbeeld geïllustreerd van een dergelijk experiment.



Afbeelding 2 – Voorbeeld interactief experiment *The Guardian*

Het experiment van *The Guardian*, genaamd *First World War*, is een interactieve documentaire, waarbij verschillende media zijn gebruikt en de gebruiker met het verhaal kan interacteren. Interactiviteit is ook door Bardoel en Deuze (2001) benoemd als een nieuwe taak van de journalist. De tweede visuele manier werd gevonden in de analyse van primaire bronnen, waaruit blijkt dat de rol van video als belangrijk wordt ervaren door nieuwsorganisaties. De nieuwsorganisatie *NOS* heeft bij de verandering van de website video's ook een centralere rol gegeven. De organisatie hanteert *video first*: video's eerst online publiceren. *The Guardian* vindt de rol van video eveneens belangrijk. Door het ontwikkelen van een videopagina hopen ze een platform te zijn voor vaste videokijkers. Een voordeel van video is zijn grotere verspreidingskans, blijkt uit het innovatierapport van de *NYT*. Het verspreiden van video's wordt in grotere mate gedaan dan het verspreiden van krantenartikelen. Om die reden heeft de *NYT* de kwaliteit van video's verbeterd. Ten derde blijkt uit de analyse van de primaire en secundaire bronnen dat de rol van live beelden belangrijker is geworden voor de onderzochte nieuwsorganisaties. *NOS* geeft aan meer live te willen doen en meer live zenders te plaatsen op het internet. Bij de overige nieuwsorganisaties zijn vooral live blogs populair.

#### 4.1.2 Sociale kanalen

Sociale kanalen zijn oorspronkelijk ontwikkeld om personen met elkaar te verbinden. Sinds hun opkomst zijn de sociale kanalen uitgegroeid tot krachtige tools voor communicatie. In het onderzoek van Stassen (2010) wordt aangegeven dat media deze tools benutten om te communiceren met het publiek. De gegevens uit afbeelding 1 laten zien dat de onderzochte nieuwsorganisaties de tools ook benutten bij het betrekken en binden van het publiek. De sociale netwerken Facebook, Twitter, Instagram en Google Plus worden ingezet door alle vijf de onderzochte nieuwsorganisaties. Het gezamenlijke doel van het inzetten van deze sociale kanalen is het real-life aanwezig zijn. Daarnaast zijn er andere redenen gevonden over het belang van sociale kanalen. De eerste reden wordt in de volgende quote aangegeven.

‘Het is ook om jongeren te trekken, want dat is best wel een moeilijke doelgroep voor nieuws in het algemeen. Vooral veel dingen in het digitale domein, waaronder sociale kanalen, die daar meer op gericht zijn. Daar ligt ook de meeste kans om jongeren te trekken.’

*Onderzoeker NOS*

Naast de onderzoeker van *NOS*, geeft de coördinator van de nieuwsdienst van *NRC* aan dat er bij de papieren krant bijna geen jonge lezers meer zijn. Dat moet volgens hem opgevangen worden door het publiek op een andere manier te bereiken, bijvoorbeeld door sociale kanalen. De tweede reden geeft het innovatierapport van de *NYT* weer; sociale kanalen, met name Facebook, zijn geschikte tools voor promotie. En promotie op sociale media zorgen ook voor nieuwe bezoekers op de website:



‘Jezelf vertegenwoordigen op sociale media is zo belangrijk. Als je de cijfers ziet over hoe mensen op de site komen tegenwoordig. Dat gebeurt heel vaak via Facebook.’

*Coördinator en redacteur nieuwsdienst NRC*

Ten derde, zijn sociale media kanalen geschikte instrumenten om gesprekken aan te gaan met het publiek. De respondent van *The Guardian* geeft aan dat belangrijk is dat er naar meningen wordt gevraagd, antwoord wordt gegeven op comments en medewerking wordt aangemoedigd. Ten vierde zijn sociale kanalen een geschikte manier om fotojournalistiek meer te promoten, volgens het persbericht van de *NYT* en de chef digitaal van *The Guardian*. Instagram, bijvoorbeeld, is een geschikte tool om de fotojournalistiek van de *NYT* uit te breiden en door middel van rijke, visuele storytelling een nieuw publiek te bereiken (The New York Times, 2015). Ten slotte vindt *NOS* het belangrijk om op steeds meer kanalen aanwezig te zijn. De reden om op veel verschillende sociale kanalen actief te zijn is om via elk kanaal klaar te staan voor het publiek.

Bardoel en Deuze (2001) wijzen erop dat het belang van sociale media niet mag worden onderschat. Zowel uit de interviews als de kwalitatieve inhoudsanalyse van de primaire en secundaire bronnen kwam naar voren dat sociale media als belangrijk worden ervaren door de nieuwsorganisaties. Ondanks dit belang spelen praktische factoren een rol. Uit het innovatierapport van de *NYT* blijkt dat de nieuwsorganisatie eerst weinig artikelen verspreide via sociale media. Vervolgens is een team hier actief mee aan de slag gegaan. De coördinator de nieuwsdienst van *NRC* geeft het belang aan, maar geeft tegelijkertijd ook aan dat dit in de praktijk nog te weinig gebeurt.

‘Sociale media is iets wat hier de internetredactie er eigenlijk een beetje bij deed. Dat is iets wat nog heel veel beter zou kunnen. Er zou gewoon iemand moeten zijn die dat als fulltime functie heeft, om *NRC* via sociale media te vertegenwoordigen en die taken te doen. Het is belangrijk om daar goed vertegenwoordigd te zijn en veel in te investeren. Dat gebeurt hier nog veel te weinig.’

*Coördinator en redacteur nieuwsdienst NRC*

Dit citaat illustreert dat er meer aandacht kan worden besteed aan sociale media kanalen. Bij de overige nieuwsorganisaties, daarentegen, zijn er sociale media adviseurs die zich intensief bezig houden met de sociale media kanalen. Dit resultaat kan gerelateerd worden met het onderzoek van Paulussen en Ugille (2008), waarin gesteld werd dat gebrek aan tijd en middelen een belangrijke rol speelt bij de vertraging van methoden en instrumenten. Het inzetten van een sociale media adviseur kan dit knelpunt oplossen.

#### *4.1.3 Onderzoek: data- en publieksonderzoek*

Nieuwsorganisaties kunnen data over het publiek en nieuwsconsumptie verzamelen en analyseren (Leurdijk, 2015). Deze data kan gebruikt worden voor onderzoek, bijvoorbeeld om statistische

verbanden in grotere datasets te vinden (Leurdijk, 2015). De onderzochte nieuwsorganisaties maken allen gebruik van data- en analytisch onderzoek. De organisaties de *NYT*, *The Guardian* en *NOS* maken gebruik van publieksonderzoek. “Data- en analytisch onderzoek” en “publieksonderzoek” zijn de subthema’s in deze paragraaf. De subthema’s worden geïntroduceerd op volgorde van belang.

#### *Data- en analytisch onderzoek*

Leurdijk (2015) geeft in haar onderzoek aan dat door online gedrag veel informatie ontstaat. De resultaten in dit subthema illustreren dat de nieuwsorganisaties gebruik maken van deze data. Vooral op het gebied van data- en analytisch onderzoek. Het innovatierapport van de *NYT* geeft aan dat onderzoek zowel inzicht geeft in welke mate het publiek nieuws consumeert als hoe het publiek zich bezighoudt met deze content. Bij de organisatie is er een datawetenschapper die zich continu bezighoudt met hoe data werkt, hoe het de *NYT* helpt, en waarom kennis van data essentieel is voor een nieuwsorganisatie. De *NOS* bestudeert ook data door te kijken hoeveel content er wordt geconsumeerd door het publiek via de televisie, apps en internet. Op basis van de analyses van deze data worden uitingen aangepast op een verbeterde manier. *The Guardian* heeft een speciaal team ontwikkeld dat zich focust op data en een speciaal team dat zich focust op analytics. Dataprojecten gaan vooral over verslaggeven door middel van computersystemen of datajournalistiek. Een voorbeeld van een dergelijk project is *The Guardian Datablog*. Dit is een verzameling van artikelen waarbij openbare beschikbare gegevensbronnen verwerkt worden. Analytisch onderzoek focust zich op *Search Engine Optimization* (SEO) en sociale optimalisatie. SEO is een instrument met het doel een hogere positie te verwerven in zoekmachines, zoals Google. Sociale optimalisatie is een instrument dat zich richt op het genereren van meer relevante bezoekers naar de website (Tedford, 2015).

Bij de onderzochte nieuwsorganisaties worden statistieken gebruikt om te achterhalen wat goed en wat niet goed gelezen wordt. Bijvoorbeeld door te kijken naar het aantal ‘clicks’. De chef digitaal van *NRC* geeft aan dat binnen de redactie verschillende journalisten dit als gevaar zien en benoemen het ‘oneerbiedig kijkcijferjournalistiek’. Het volgende citaat geeft de reactie van de hoofdredacteur in een artikel van *de Nieuwe Reporter* weer.

‘Iedereen is er altijd bang van als ik zeg dat we naar het aantal clicks gaan kijken. Op cheffenbijeenkomsten show ik wel eens de clicks van *NRCQ*. Dan is er natuurlijk meteen iemand die roept: ‘kijkcijferjournalistiek’. Fair enough. Maar het is niet dat je de cijfers hebt dat je er naar moet gedragen.’

*Koppinga, 2015*

Hiermee geeft de hoofdredacteur aan dat ‘clicks’ niet per se betekent dat het gedrag van journalisten verandert, maar het geeft wel inzichten in hoe artikelen worden gelezen zodat de nieuwsorganisatie manieren kunnen gaan zoeken om ervoor te zorgen dat ze wel beter worden gelezen. De tools die door

de verschillende onderzochte nieuwsorganisaties worden gebruikt, zijn schematisch weergegeven in tabel 2.

Tabel 2 – *Tools voor dataonderzoek*

Case	Tools	Beschrijving
<i>The Guardian</i>	Ophan	Een in-house analytisch systeem. Een dataplatform dat iedereen op de redactie toegang geeft en waar de traffic van elk stuk content te zien is. Op elke plek en via elk tijdstip. Er is ook een aangepaste versie gemaakt voor de mobiele telefoon ontwikkeld. Het is een middel om redacteuren te helpen met het denken over data van het publiek en analytische in hun werk.
<i>De Volkskrant</i>	Chartbeat	Het lijkt op Google Analytics, maar dan meer visueel. Site met laagjes in kleuren. Het geeft aan hoe gebruikers scrollen, delen, commentaar geven, hoeveel tijd ze op een pagina zitten enzovoorts.
<i>De Volkskrant</i>	Spike	Gebruikt algoritmes voor vormen en grafieken.
<i>The New York Times</i>	R, Python	Voorbeelden van tools die gratis online verkrijgbaar zijn.
<i>NOS</i>	Real-time dashboard	Systeem waarop je door een scherm kan zien hoeveel bezoekers er op de site zitten, op welk deel van de site enzovoorts.
Algemeen	Tools voor sociale kanalen	Analytics.twitter.com (Twitter) TweetReach (Twitter) Buffer (Facebook)

De resultaten over dataonderzoek illustreren dat alle onderzochte nieuwsorganisaties dataonderzoek gebruiken in een bepaalde mate.

#### 4.1.4 *Publieksonderzoek*

Van de onderzochte nieuwsorganisaties zijn *NOS*, *NYT* en *The Guardian* de organisaties die zich actief bezighouden met publieksonderzoek. Het is volgens de respondent van *The Guardian* belangrijk dat er onderzoek wordt gedaan om het publiek beter te leren kennen, zodat de nieuwsorganisatie het publiek met betere journalistiek kan bedienen. Er zijn verschillende onderdelen van het publiek waar onderzoek naar gedaan kan worden. Publieksonderzoek is van belang, omdat aan de hand van de resultaten het design of ritme van publiceren kan worden veranderd. Dit kan gedaan worden door A/B-testen. Dit is een onderzoeksmethode die wordt gebruikt om uit twee of meer onderwerpen de beste variant te kiezen (Van Erkel, 2014). Een voorbeeld hiervan is het publiek laten kiezen uit twee verschillende koppen. Deze specifieke methode hanteren alle onderzochte nieuwsorganisaties. Andere onderdelen die onderzocht worden, zijn het imago en waardering van de nieuwsorganisatie.

De respondenten van de nieuwsorganisaties *NRC* en *De Volkskrant* geven aan dat publieksonderzoek vooral gedaan wordt door de marketingafdeling. De medewerker van de studio van *NRC* geeft aan dat onderzoek doen naar het publiek ‘een goed idee’ is. Het voordeel van publieksonderzoek is dat de resultaten omgezet kunnen worden in concrete activiteiten. Een voorbeeld hiervan is het nieuwsbehoefte-model van *NOS*. Dit is een model dat niet zozeer kijkt naar de leeftijden van het publiek of wat het publiek wil. Het model focust zich op de aanname dat iedereen behoefte heeft aan nieuws.

‘Het nieuwsbehoefte-model is voor ons een basis, het is een makkelijk model, wat gewoon makkelijk repliceerbaar is en makkelijk in een paar steekwoorden de behoefte van de gebruiker in kaart brengt. Dat gebruiken we bij de redactie ook en proberen we bij redacteuren onder de aandacht te brengen. En we hebben het ook heel erg als basis gebruikt voor de site.’

*NOS Lab coördinator*

Het citaat illustreert dat het onderzoek een instrument is geworden binnen de redactie om over het publiek te praten en dat het als basis is gebruikt voor de nieuwe website.

#### *4.1.5 Resultaten in relatie tot deelvraag*

In de eerste paragraaf van de resultaten zijn er verschillende methoden en instrumenten in kaart gebracht die nieuwsorganisaties hanteren om het gefragmenteerde publiek te bereiken en betrekken. Door middel van deze resultaten kan de eerste deelvraag worden beantwoordt, namelijk: *Welke methoden en instrumenten zijn er geïmplementeerd door nieuwsorganisaties om het actieve publiek te betrekken of te binden?* Op basis van de onderzoeksresultaten kan er gesteld worden dat methoden en instrumenten ingedeeld kunnen worden in drie groepen, namelijk inhoudelijke- en presentatieveranderingen, sociale kanalen en onderzoek. Deze methoden en instrumenten zijn door de vijf onderzochte nieuwsorganisaties geïmplementeerd in het nieuwsproductieproces.

De methoden en instrumenten illustreren dat traditionele nieuwsaanbieders zich minder sterk vasthouden aan hun traditionele werkwijzen, omdat alle onderzochte nieuwsorganisaties de methoden en instrumenten hebben geïmplementeerd. Dit betekent dat de traditionele nieuwsaanbieders vernieuwing in toenemende mate omarmen en gebruikmaken van kansen die het internet voor hen biedt (Pleijter & Deuze, 2003; Mitchelstein & Bockzkowski, 2009). Bardoel en Deuze (2001) beschrijven dat er geen einde komt aan de traditionele journalist, maar dat er een eigen type journalistiek is ontstaan; de zogenaamde netwerkjournalistiek. De journalist krijgt nieuwe taken, en kenmerken van deze journalistiek worden ‘tools of trade’ genoemd (Bardoel & Deuze, 2001). De methoden en instrumenten, gevonden in dit onderzoek, illustreren ook een aantal kenmerken van de netwerkjournalistiek. Ten eerste zijn journalisten vrijer geworden in de manier van publiceren (digital first). Ten tweede hebben journalisten de keuze om content te publiceren op meerdere platformen en

kanalen. Ten derde kan er gedetailleerd onderzoek worden gedaan naar het gedrag van de gebruikers. Bardoel en Deuze (2001) vonden zelf ook een aantal kenmerken van netwerkjournalistiek. Het kenmerk “aanpassen van inhoud” werd teruggevonden in dit onderzoek. Het aannemen van nieuwe vertelvormen en de grotere rol van visuals zijn voorbeelden van inhoudsaanpassingen.

Hoewel de organisaties allen traditionele nieuwsorganisaties zijn, zijn er duidelijke verschillen in het toepassen van methoden en instrumenten. Het eerste verschil is gevonden bij de methode ‘onderzoek’. Het uitvoeren van dataonderzoek wordt door alle nieuwsorganisaties gedaan. Echter, publieksonderzoek is bij de nieuwsorganisaties *De Volkskrant* en *NRC* eerder een taak van de marketing dan van de redactie. Daarnaast relateren sommige journalisten van *NRC* dataonderzoek met “kijkcijferjournalistiek”. Dit betekent dat het belang van dataonderzoek niet volledig wordt erkend binnen de organisatie. Het tweede verschil gaat over het gebruikmaken van sociale kanalen. Een respondent van *NRC* geeft aan dat er nog te weinig wordt geïnvesteerd. De Nederlandse nieuwsorganisatie *NOS* experimenteert daarentegen met sociale kanalen. Deze nieuwsorganisatie heeft als voordeel onderdeel te zijn van de publieke omroep.

#### 4.2 Gebruikersparticipatie

In de voorgaande paragraaf zijn er methoden en instrumenten besproken die de verschillende onderzochte nieuwsorganisaties inzetten om het publiek te betrekken of te binden. Bij deze methoden en instrumenten is er sprake van participatieve journalistiek, maar de samenwerking is indirect. In deze paragraaf wordt er gekeken naar participatieve journalistiek met een directe samenwerking van de professionele journalist en de online gebruiker. Bij directe samenwerking gaat het over co-creatie; het samen creëren van content. Alle onderzochte nieuwsorganisaties zijn geïnteresseerd in UGC, content gecreëerd door gebruikers. Afbeelding 3 laat het deel van de infographic zien die gaat over gebruikersparticipatie.

Afbeelding 3 – Infographic over gebruikersparticipatie



Het eerste subthema is “de rol van de gebruiker”. Dit thema is het belangrijkste thema, omdat de onderzochte nieuwsorganisaties duidelijke visies hebben over de rol van de gebruiker. Dit subthema gaat over de rol die de gebruiker in kan nemen wanneer er samengewerkt wordt met de professionele journalist. Het tweede subthema is “de rol van de journalist”. Dit tweede belangrijke subthema gaat over de rol van de journalist bij samenwerking met het publiek. Ten slotte, het derde subthema “knelpunten en oplossingen”, gaat over de problemen die worden ondervonden bij samenwerking met het publiek en hoe deze eventueel opgelost kunnen worden. De infographic laat ook de onderdelen van ieder subthema zien. De resultaten bij de subthema’s hebben overeenkomsten met resultaten uit eerder onderzoek. Dit zal per thema uiteengezet worden.

#### 4.2.1 De rol van de gebruiker

De nieuwsorganisatie *The Guardian* staat het meest open voor de samenwerking met de gebruiker. De organisatie wil het publiek overal bij betrekken:

‘Een journalist is niets zonder interactie met kijkers, luisteraars en lezers. Betrek het publiek overal bij, het is je belangrijkste informatiebron.’ *Senior editor The Guardian*

Een andere organisatie die open staat voor de rol van de gebruiker is *De Volkskrant*. In een artikel van de ombudsvrouw wordt aangegeven dat de krant in de toekomst een participatiekrant wil zijn, maar er moet wel bekeken worden waar het publiek wordt ingezet (Kranenberg, 2015). De kennis, ervaring en netwerk van de gebruiker vormt de belangrijkste rol voor nieuwsorganisaties. De volgende citaten geven dit duidelijk weer:

‘Ik vind dat we mensen moeten aanspreken op hun specifieke kennis of ervaring die wij gewoon niet hebben. *NRC* heeft een hele specifieke lezers gare, en ook mensen die echt kennis van zaken hebben en op invloedrijke posities zitten. Ik denk dat daar nog de winst te halen is en dat we ons daar, volgens mij, op eerste instantie op moeten richten.’ *Medewerker studio NRC*

‘*De Volkskrant* is ook cultuur met alle recensies. Daar is het heel nuttig om het publiek bij te betrekken en daar willen we dat veel meer doen. Bijvoorbeeld het creëren van een soort community rondom boeken. Mensen willen daar vaak over praten. Je zou het bijvoorbeeld kunnen promoten onder studenten literatuurwetenschap. Dat zijn mensen die wat te melden hebben en waar kennis en ervaring zit. Dat heb je op alle deelgebieden eigenlijk wel.’ *Chef digitaal De VK*

De citaten geven aan dat de gebruiker betrokken kan worden als hij of zij beschikt over kennis en ervaring over een bepaald (deel)onderwerp. Naast kennis en ervaring van de gebruiker, vinden de onderzochte nieuwsorganisaties ook het netwerk van gebruikers interessant. De senior editor van *The*

*Guardian* geeft aan dat het web, waar veel gebruikers actief zijn, een goed medium is om een netwerk nog verder uit te bouwen. Voorbeelden van het inzetten van het netwerk van de lezer zijn *NOS Net* en *The Guardian Network*. Slot en Ruhe (2011) hebben verschillende rollen van de gebruiker onderscheiden. Het aanspreken op ervaring, netwerk en kennis is hier geen onderdeel van. Deze rol zou een aanvulling kunnen zijn op het schema.

Een tweede rol die de onderzochte nieuwsorganisatie aankaarten, is de rol van feedback. Deze rol komt overeen met de rol “conserveren” van Slot en Ruhe (2011), waarbij gebruikers kunnen stemmen of content kunnen beoordelen. Uit het innovatierapport van de *NYT* blijkt dat de rol van feedback steeds frequenter in het nieuwsproductieproces zal worden geïmplementeerd. De chef digitaal van *De Volkskrant* heeft ook een positieve houding ten opzichte van de feedbackfunctie van het publiek. Het publiek zou in de toekomst de rol van eindredacteur kunnen overnemen. Uit een primaire bron is gebleken dat wanneer gebruikers fouten herkennen in de online teksten, ze gebruik kunnen maken van de “fout-knop” (Kranenberg, 2014). Dit is een knop waarbij fouten gemeld kunnen worden door het publiek. De rol van feedback is niet alleen interessant bij het nakijken van tekst, het wordt ook ingezet voor het verbeteren van platformen. Dit komt overeen met de rol van “creëren” van Slot en Ruhe (2011), waaronder de bijdrage van de gebruiker aan een onderzoeksproject valt. *NOS* gebruikte een open bèta (langdurige gebruikerstest) en een feedbacksysteem zodat het publiek kon reageren op de vernieuwingen van de site.

De subrol “commentaar geven bij content”, onderdeel van de “rol van communiceren” van Slot en Ruhe (2011), is een rol waar de meeste nieuwsorganisaties liever van af zien op de website. Steeds minder artikelen op de website van *NRC* hebben deze mogelijkheid en bij de organisatie *NOS* bestaat de mogelijkheid op de website er helemaal niet meer. De organisaties willen nieuws zenden en zien sociale media als een plek voor discussie. Vaak hebben de comments niet de meerwaarde die de organisaties verwachten. De onderzochte nieuwsorganisatie de *NYT* is wel enthousiast over comments, omdat het een mogelijkheid is om een gesprek aan te gaan met journalisten en om verschillende verhalen met elkaar te verbinden.

#### 4.2.2 De rol van de journalist

De rol van de journalist blijft volgens alle onderzochte nieuwsorganisaties hetzelfde. Dit resultaat komt overeen met het onderzoek van Singer (2010) en van Borger en collega's (2011), namelijk dat journalisten wel openstaan voor samenwerking met het publiek, als ze hun zeggenschap maar blijven behouden. Samenwerking met gebruikers is ook niet iets nieuws. Het volgende citaat illustreert dit.

‘In principe, vroeger in het pre-internet tijdperk gebeurde het natuurlijk ook. Dan waren journalisten ook op zoek naar verhalen van mensen. Nu is het alleen maar iets gemakkelijker geworden en de hoeveelheid is groter. Maar in principe is het niet veranderd.’

*Chef digitaal De Volkskrant*

Het citaat geeft aan dat een samenwerking niet nieuw is. De respondent van *The Guardian* geeft ook aan dat de rol van de journalist, nog steeds die van informatieverschaffer blijft. Met de ervaringen van anderen wordt er een samenhangend verhaal samengesteld. Het samenhangende verhaal is gebaseerd op verschillende bronnen van lezers. Hoe meer bronnen, hoe geloofwaardiger het verhaal. Het checken van deze bronnen op feiten en onjuistheden blijft volgens de onderzochte nieuwsorganisaties *NOS*, *NRC* en *De Volkskrant* de rol van de journalist.

#### 4.2.3 Knelpunten

Bij de onderzochte nieuwsorganisaties is er interesse voor samenwerking met het publiek. De organisaties willen graag een samenwerking aangaan met het publiek, maar er zijn een aantal knelpunten waar ze tegenaan lopen. Uit het onderzoek van Borger en collega's (2011) blijkt dat professionele journalisten de deelname van gebruikers vooral zien als een potentieel gevaar voor journalistieke kwaliteit. Dit komt overeen met het belangrijkste gevonden subthema "kwaliteit". De nieuwsorganisaties waarborgen kwaliteit door middel van standaarden en codes en die moeten gewaarborgd blijven. Het volgende citaat uit het innovatierapport van de *NYT* kaart de kwaliteitsdiscussie aan:

'I'm glad we still have standards of quality that we do, that's what distinguishes us in this era. What bothers me is when standards are used as an excuse to say no to an idea.'

*Innovatierapport The New York Times*

Een bepaald idee over een samenwerking met het publiek hoeft volgens het innovatierapport niet automatisch te betekenen dat het niet de kwaliteit heeft die een organisatie gewend is. De kwaliteit verandert niet, het gedrag is hetgeen wat verandert. De respondent van *The Guardian* geeft aan dat kwaliteit op verschillende manieren kan worden gewaarborgd.

'I think it happens in a few ways. So what it is you have to ensure is that your whole work is of quality. You, yourself or the organization are setting a high bar. In the field is very hard to ask others to do that.'

*Senior editor The Guardian*

Centraal staat volgens de respondent dat het hele werk van de organisatie van kwaliteit moet zijn. Om dit ook aan anderen, de gebruikers, te vragen, is het belangrijk dat het publiek veel voorbeelden ziet van wat hoge kwaliteit is. De respondent vergelijkt het met het klaslokaal, waarbij een leraar voorbeelden, aanwijzingen en een duidelijke structuur en richting aan zijn leerlingen geeft. Hoe beter de leraar instructies geeft, hoe beter de leerlingen worden. Het kost tijd en concentratie, maar het is goed en belangrijk om het wel te doen, geeft de respondent aan. En de tijd om een samenwerking aan



te gaan, vormt het tweede belangrijke gevonden knelpunt. Dit knelpunt werd eerder gevonden in het onderzoek van Paulussen en Ugille (2008). In het onderzoek werd uitgelegd dat het vaak niet de onwil van de journalisten zelf is, maar dat journalisten worden gehinderd door een aantal contextuele factoren. Het gebrek van tijd en middelen is een voorbeeld van een dergelijke factor. Het volgende citaat illustreert dit duidelijk:

‘De krant bepaalt voor 90 procent de tijdsinvulling van redacteuren. Redacteuren zijn ontzettend conservatief, in positieve zin hoor. Ze worden anders van hun ‘echte’ werk afgehouden. Dan zeg ik, ja maar dit is ook je ‘echte’ werk. Het is alleen nieuw. Als ik journalisten individueel spreek hebben ze vaak goede hele goede ideeën, als ze daar tijd voor hebben.’

*Medewerker studio NRC*

Niet alleen journalisten, maar ook chefs zijn druk met de dagelijkse taken waardoor het lastig blijft om na te denken over de lange termijn, blijkt uit het innovatierapport van de *NYT*. Daarnaast is volgens de onderzochte nieuwsorganisaties het samenwerken arbeidsintensief, omdat alles gemodereerd moet worden. Paulussen en Ugille (2008) geven aan dat wanneer journalisten weinig tijd hebben, het voor journalisten makkelijker is terug te vallen in de werkpatronen die ze gewend zijn.

#### *4.2.4 Resultaten in relatie tot deelvraag*

Door middel van de gevonden resultaten betreffende gebruikersparticipatie kan de tweede deelvraag worden beantwoord. De tweede deelvraag luidt als volgt: *Welke vorm van gebruikersparticipatie is zichtbaar bij deze methoden en instrumenten?* Bij deze deelvraag zal aan de hand van de onderzoeksresultaten nader worden toegelicht welke vorm van gebruikersparticipatie zichtbaar is. Voor het identificeren van de rollen van de gebruiker zijn de rollen van Slot en Ruhe (2011) gebruikt. De rollen van Slot en Ruhe (2011) worden in tabel 3 tezamen met de gevonden resultaten schematisch weergegeven. De gekleurde vakken geven de rollen aan die door de onderzochte nieuwsorganisaties als belangrijk worden ervaren. Bij de subrol “commentaar toevoegen bij content” is tussen haakjes sociale media toegevoegd, omdat de onderzochte nieuwsorganisaties dat de plek vinden waar gebruikers met elkaar in discussie kunnen gaan. De gevonden resultaten zijn dus voor een deel in overeenstemming met de gevonden rollen van Slot en Ruhe (2010). Daarnaast kan de hoofdrol “connecties” toegevoegd worden, omdat uit de analyse van secundaire en primaire bronnen en de interviews is gebleken dat deze rol door alle nieuwsorganisaties als belangrijk wordt ervaren.

Tabel 3 – *Rollen Slot en Ruhe (2010) aangevuld met bevindingen van dit onderzoek*

<b>Consumeren</b>	<b>Connecties</b>	<b>Creëren</b>	<b>Conserveren</b>	<b>Communiceren</b>
Bekijken (foto/video)	Netwerk delen met nieuwsorganisatie	Personaliseren	Stemmen/beoordelen	Commentaar toevoegen bij content (sociale media)
Lezen	Kennis delen met nieuwsorganisatie	Persoonlijk profiel aanmaken	Aanbeveling	
Luisteren (audio)	Ervaring delen met nieuwsorganisatie	Originele content toevoegen	Clippings maken	
Kopen		(bijvoorbeeld een artikel)	Doorsturen	Discussiëren op forum
Downloaden		Informatie toevoegen	Mixen van content	Chatten
		Deelnemen aan een onderzoeksproject	Taggen	Bericht sturen aan maker/producter
			Geotaggen	

De schematische weergave illustreert de samenwerking aan de gebruikerskant. Aan de kant van de journalist verandert de rol voor de onderzochte nieuwsorganisaties niet. Voor de komst van het internet werkte de journalist ook samen met het publiek. Door de komst van het internet is samenwerking grootschaliger en gemakkelijker geworden. Maar de rol van de journalist blijft die van informatieverschaffer en eindredacteur.

De rollen van de journalist en het publiek zijn nu bij een directe samenwerking besproken. De rollen kunnen eveneens gerelateerd met de gevonden methoden en instrumenten uit de vorige paragraaf. In tabel 4 wordt deze relatie schematisch weergegeven. Deze weergave combineert de eerste twee deelvragen met elkaar en geeft aan wat deze resultaten betekenen voor bestaande literatuur.

Tabel 4 – *Gebruikersparticipatie in relatie met methoden en instrumenten*

<b>Methode/instrument</b>	<b>Rol journalist</b>	<b>Rol gebruiker (gebaseerd op Slot &amp; Ruhe, 2010)</b>
Publicatieveranderingen	Vrijer in de manier van publiceren	Gebruikers kunnen nieuws consumeren op ieder moment van de dag.
Nieuwe vertelvormen	Vrijer in de manier van verslaggeven	Geen specifieke rol voor de gebruiker
Nieuwe platformen	Vrijer in verspreiding	Gebruiker kunnen nieuws consumeren via het scherm dat ze het prettigst vinden en eventueel kunnen ze conserveren en communiceren.
Grotere rol visuals	Vrijer in de manier van verslaggeven	Gebruikers kunnen consumeren, interacteren, conserveren en communiceren en connecties inzetten.

Sociale kanalen	Gesprek aangaan met publiek en in grotere mate nieuws verspreiden.	Gebruikers kunnen consumeren, connecties inzetten, creëren, conserveren en communiceren.
Data- en analytisch onderzoek	Het uitvoeren van onderzoek.	Gebruikers kunnen creëren: meedoen aan een onderzoeksobject, en conserveren: stemmen/beoordelen.
Publieksonderzoek	Het uitvoeren van onderzoek.	Gebruikers kunnen creëren: meedoen aan een onderzoeksobject, en conserveren: stemmen/beoordelen.

---

Het schematische overzicht van gebruikersrollen bij methoden en instrumenten laat zien dat het publiek in grote mate betrokken wordt bij het nieuwsproductieproces. Er kan gesproken worden van een grote mate, omdat alle vier de rollen van Slot en Ruhe (2010) samen met de aanvullende rol “connecties” worden herkend bij de methoden en instrumenten.

### 4.3 Audience Development

De methoden en instrumenten die zijn besproken, zijn een nieuwe stap die redacties zetten om publiek te betrekken en te binden aan de nieuwsorganisatie. Redacties veranderen of er worden nieuwe mensen aangenomen, zoals bij de *NYT*, om hun content bij meer mensen op het scherm te krijgen. Deze ontwikkeling wordt in Amerika, en steeds meer daarbuiten, *audience development* genoemd. Het thema “audience development” werd gevonden, omdat de ontwikkeling bij zowel de primaire en secundaire bronnen, als bij de interviews van de onderzochte nieuwsorganisaties ter sprake kwam. Ten eerste, bij *The New York Times* is er een speciale *audience development desk* (ADD) ontwikkeld. Bij *The Guardian*, ten tweede, is er een speciaal team ontwikkeld gefocust op deze ontwikkeling en de *NRC*, ten derde, wil het implementeren als nieuwe competentie van de journalist. Binnen dit thema zijn er twee subthema’s gevonden: het belangrijkste thema “betekenis en taken” en het thema “belang”.

#### 4.3.1 Betekenis en taken

De nieuwsorganisaties hebben verschillende visies over de ontwikkeling van *audience development*. De betekenis die de *NYT* geeft aan *audience development* wordt in het volgende citaat geïllustreerd:

‘Audience development is the use of tools, tactics and strategies, informed by data, and ruled by editorial judgement, to increase the number of readers, watchers, and subscribers of our journalism. While there is no silver bullet, there are many opportunities to make significant impact by reaching and engaging our audience at their digital doorstep.’ *Chef audience development NYT*

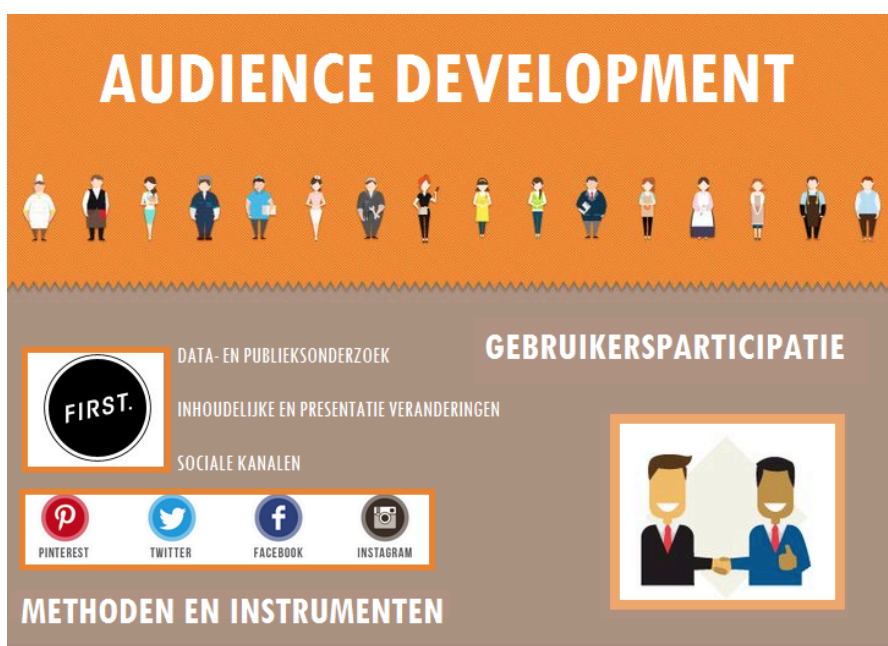
Volgens MacCallum, chef van de *audience development desk* bij de *NYT*, gaat het bij *audience development* dus over het gebruik van tools en strategieën die voortkomen uit data en worden gestuurd door de redactie. *Audience development* is een ontwikkeling waarbij de journalist betrokken is. De chef digitaal van *NRC* legt uit dat het bij *audience development* niet zozeer gaat om een fysieke afdeling, maar het gaat om een nieuwe competentie van de journalist.

‘Ik ben steeds meer gaan realiseren dat *audience development* niet een functie is, maar een competentie. Dus het is niet één iemand of een desk die ergens in een hoekje af en toe bij elkaar komt om te overleggen over hoe je moet Twitteren. Het is meer een manier om over journalistiek na te denken en over hoe je de journalistiek moet vormgeven, hoe je presenteert. Het is eerder een *audience development*-gedachte; een manier van denken en de methodes van *audience development*.’  
*Chef digitaal NRC*

Dit betekent dat *NRC* het als een competentie wil implementeren in de organisatie. De *NYT* heeft wel een fysieke afdeling die zich hiermee bezighoudt. De coördinator van de nieuwsdienst van *NRC* geeft aan dat de inrichting afhankelijk is van wat er precies verstaat wordt onder *audience development* en dat dit voor iedere organisatie anders is. Maar het idee is volgens hem hetzelfde; allerlei nieuwe manieren proberen te vinden om het publiek te bereiken en aan de organisatie te binden.

De chef van de ADD van de *NYT* geeft in haar citaat aan dat het gaat om het inzetten van tools, tactieken en strategieën om het publiek te vergroten. De taken van *audience development*, gevonden in de data, komen overeen met de methoden en instrumenten die zijn geïntroduceerd in de vorige paragrafen. Dit betekent dat de methoden en instrumenten samenkomen bij de ontwikkeling van *audience development*. Dit wordt toegevoegd aan de infographic in afbeelding 7.

Afbeelding 7 – Infographic audience development



### 4.3.2 Belang

Dat de onderzochte nieuwsorganisaties steeds meer stappen ondernemen betreffende *audience development* heeft te maken met verschillende elementen. Deze elementen werden gevonden in de primaire en secundaire bronnen en worden in deze paragraaf besproken. Ten eerste is het belangrijk, omdat het nieuwsproductieproces niet stopt wanneer er op de “publiceer-knop” wordt gedrukt (Moses, 2015). Het gaat erom dat er bij een nieuwsorganisatie niet alleen kwalitatieve content wordt geschreven, maar het gaat er ook om dat dit verhaal rond kan gaan in de digitale ruimte (Reid, 2014). Focus op *audience development* zorgt ervoor dat het publiek gevonden en betrokken wordt. De nieuwsorganisatie *The Guardian* realiseerde dat online het publiek niet automatisch naar de organisatie toekomt en de *NYT* vergiste zich hier in eerste instantie in. De organisatie liep hierdoor online achter op de concurrentie. De ADD heeft de organisatie geholpen bij het vinden van nieuw publiek. Ten tweede is het de manier om te achterhalen wat de concurrentie doet (The New York Times, 2014). Het medialandschap is continu in verandering; steeds nieuwe concurrenten en steeds innovatiever. Focus op *audience development* zorgt ervoor dat de organisatie weet wat de concurrentie doet en wat er gedaan kan worden bij te blijven binnen de digitale media. Ten slotte kan een groter publiek zorgen voor een grotere aantal abonnees (Nesosaur, 2013). En op die manier ook een hoger aantal adverteerders, waardoor de winst groeit.

### 4.3.3 Afsluitend

In een snel veranderend medialandschap is het aan nieuwsorganisaties om manieren te vinden om lezers online aan te trekken en aan een organisatie te binden. Hiervoor worden methoden en instrumenten ingezet die zijn besproken in paragraaf 1. Daarnaast is het mogelijk om een samenwerking aan te gaan met publiek in het nieuwsproductieproces, hetgeen is besproken in paragraaf 2. Resultaten van deze paragraaf illustreren dat de kunst van nieuwsorganisaties om zich te verbinden met hun (potentiële) publiek omschreven kan worden als *audience development*. Het is niet de ontwikkeling die nieuw is, maar nieuw is dat de ontwikkeling steeds meer aandacht krijgt. *Audience development* krijgt meer aandacht, omdat het steeds vaker een vaste plek krijgt in een organisatie; alle onderzochte nieuwsorganisaties zijn er namelijk direct of indirect mee bezig (Baekdal, 2015).

## 4.4 De organisatie: implementatiefactoren

Het implementeren, oftewel het inbedden, van methoden en instrumenten om het publiek te betrekken, gaat niet zonder risico's (Muntslag, 2001). *The Guardian* en *NRC* hebben bijvoorbeeld routines die minstens 200 jaar oud zijn. Het is volgens Armenakis (1999) belangrijk dat er met een aantal factoren rekening gehouden. De belangrijkste gevonden implementatiefactor is “betrokkenen, specialisten en communicatie”. Dit subthema is belangrijk voor de onderzochte nieuwsorganisaties, omdat er niet slechts enkele betrokkenen zijn, het gaat om een gehele cultuurverandering waarbij journalisten nieuwe competenties moeten ontwikkelen. Het tweede belangrijke gevonden subthema is de

“bereidheid”. Methoden en instrumenten kunnen alleen succesvol worden geïmplementeerd als iedereen mee wil werken aan een dergelijke cultuurverandering. Ten derde wordt het subthema “kennis en deskundigheid” besproken. De resultaten van dit subthema illustreren hoe de onderzochte nieuwsorganisaties kennis ontwikkelen bij nieuwe methoden en instrumenten. Dit hoofdstuk bespreekt alleen de drie belangrijkste implementatiefactoren, de overige implementatiefactoren ontwikkeld door Anderson (1995) worden buiten beschouwing gelaten. De drie geïntroduceerde implementatiefactoren werden bij alle onderzochte nieuwsorganisaties gevonden. De overige implementatiefactoren bij één of twee onderzochte nieuwsorganisaties. Om die reden is ervoor gekozen deze factoren niet verder te behandelen. Daarnaast zijn er binnen de subthema’s externe factoren gevonden. Dit zijn de factoren “competitie”, “onzekerheid externe omgeving” en “externe partijen”. Deze factoren worden samen met de interne implementatiefactoren besproken in de volgende paragrafen. De subthema’s worden op volgorde van belang geïntroduceerd..

#### *4.4.1 De implementatiefactor: betrokkenen, specialisten en communicatie*

In deze paragraaf staan “de betrokkenen” van methoden en instrumenten centraal. Anderson (1995) geeft aan dat bij deze implementatiefactor de mate van betrokkenheid van diverse personen in een organisatie kan veranderen. Bij de onderzochte nieuwsorganisaties is gebleken dat er verschillende teams of specialisten zijn aangewezen die zich bezighouden met methoden en instrumenten. Alle nieuwsorganisaties delen dezelfde visie; iedereen in de organisatie is erbij betrokken. Samenwerking en communicatie tussen alle betrokkenen zijn belangrijk voor succes (Mutter, 2013). De implementatiefactoren “specialisten en communicatie” zijn samengevoegd met betrokkenen omdat deze nauw samenhangen in de data van cases en zullen later in deze paragraaf worden besproken.

#### *Projectmatig werken*

De chef digitaal van *NRC* werd gevraagd methoden en instrumenten te beschrijven die worden ingezet om het actieve publiek te betrekken, het antwoord was als volgt: ‘Dit is direct een pijnlijke vraag, we doen van alles, maar niets gestructureerd.’ De medewerker van de studio van *NRC* geeft hiervoor een oplossing aan in het volgende citaat:

‘Een aantal ambassadeurs, het liefst van verschillende redacties, uitpikken en die bij elkaar laten zitten en die bespreken verschillende projecten. Deze ambassadeurs worden intensief begeleid en vervolgens spreiden ze zich weer uit onder de deelredacties.’

*Medewerker studio NRC*

De respondent geeft in het citaat een oplossing aan van het probleem dat de organisatie niet gestructureerd te werk gaat, namelijk het projectmatig werken. De chef digitaal van *The Guardian* legt dit uit aan de hand van een paraplu. De ambassadeurs vormen de paraplu van de organisatie

waarbinnen alle teams betrokken zijn. De chef digitaal van *De Volkskrant* ziet het ook op een manier van projectmatig werken. Het volgende citaat illustreert zijn visie.

‘Ik zie het niet op de manier van een speciaal team. Ik denk wel dat het goed is om focus te leggen op gebruikersparticipatie en dat je daar iemand verantwoordelijk voor maakt. Maar dan meer bij een specifiek project.’

*Chef digitaal De Volkskrant*

Een goed voorbeeld van het werken in projecten, laat *NOS Lab* zien. Dit is geen fysieke afdeling met een groep mensen, maar wordt uitgevoerd door een coördinator. Er vallen ongeveer één of tien projecten of onderzoeken onder hem. De functies van coördinator zijn educatie, het bestuderen van nieuwe ontwikkelingen en deze ontwikkelingen intern verspreiden, met als doel innovatie op een hoger niveau te tillen. Daarnaast is het een oplossing voor het gebrek aan tijd van journalisten. De coördinator experimenteert eerst buiten de redactie om, wanneer het potentie heeft kan de redactie ermee aan de slag gaan. Per project kijkt hij welke mensen binnen de organisatie relevant zijn en stelt vervolgens voor om met die groep het project uit te testen of uit te voeren.

*NOS Lab* is ontstaan omdat er een budget voor vrij is gemaakt. Het innovatierapport van de *NYT* geeft aan dat het belangrijk is om een dergelijk budget vrij te maken voor één of meer personen. Deze personen kunnen zich bezig houden met innovaties, methoden en instrumenten om het actieve publiek te betrekken; personen met een *audience development*-gedachte. De coördinator van de nieuwsdienst van *NRC* geeft aan dat de jonge innovators met goede ideeën nu niet op de goede plek zitten. Daarnaast is de afstand te groot en mensen weten niet waar ze naartoe moeten. *The Guardian* en de *NYT* hebben dit probleem opgelost door het uitvoeren van een reorganisatie.

Anderson (1995) geeft met de implementatiefactor “specialisten” aan dat specialisten zich bedreigd kunnen voelen door veranderingen en zullen dit proberen te verhinderen. Bij de onderzochte nieuwsorganisaties kwam een dergelijke bedreiging niet naar voren. Specialisten die werden genoemd bij de onderzochte nieuwsorganisaties zijn de community manager, de sociale media adviseur en de chef digitaal. Alle nieuwsorganisaties hebben een specialist in dienst die zich bezig houdt met methoden en instrumenten, wat betekent dat alle nieuwsorganisaties al iets doen met *audience development*.

### *Communicatie en samenwerking*

In het onderzoek van Anderson (1995) wordt met de implementatiefactoren interne, en informele communicatie aangegeven dat een duidelijke communicatie gedurende het gehele implementatieproces belangrijk is om veranderingen succesvol te kunnen implementeren. Het gaat niet om het uitvoeren van een presentie, maar om het continu benadrukken van het belang van de verandering in zowel houding als gedrag. Bij de onderzochte nieuwsorganisaties is gebleken dat communicatie en samenwerking tussen de betrokkenen een belangrijk element is. In het onderzoek

van Paulussen en Ugille (2008) bleek het bevorderen van samenwerking een knelpunt vanwege een sterke hiërarchie tussen verschillende betrokkenen. In het innovatierapport van de *NYT* werd dit knelpunt teruggevonden en omschreven als ‘the lack of communication’. De redactie werkte nauwelijks samen met de zakelijke kant en communicatie tussen hen ontbrak. Het volgende citaat toont de samenwerkingsproblemen in de organisatie.

‘Everyone we interviewed in these groups – at all levels – told us they could do their jobs better if they were tied in more with the newsroom and our core product. Indeed, the perception that their roles were “on the different side” was a source of confusion and complaint.’

*Innovatierapport The New York Times*

De scheiding tussen de redactie en de “andere kant” zorgden ervoor dat werknemers zich outsiders voelden en dit had een verkeerde invloed op het werk. Aron Pilhofer van *The Guardian* geeft in zijn speech aan dat het ontzettend belangrijk is om met elkaar samen te werken. Een journalist kan in zijn eentje geen band op bouwen met zijn publiek. Een individuele journalist is slechts onderdeel van het geheel. De chef digitaal van *The Guardian* beschrijft journalistiek als volgt: ‘Journalism is a team sport’. Dit betekent dat de *NYT* meer, betere en snellere communicatie nodig had. De organisatie loste dit op door geografische verschuivingen van werknemers en het aannemen van nieuwe mensen die een brug moeten vormen tussen de verschillende afdelingen.

Het communiceren over het belang van de verandering wordt op verschillende manieren gedaan door de onderzochte nieuwsorganisaties. Ten eerste worden er externe sprekers uitgenodigd bij de nieuwsorganisaties. Ten tweede worden er speciale middagen georganiseerd om over bepaalde nieuwe ontwikkelingen of veranderingen te praten. Ten derde zijn er brainstormen en (ochtend)vergaderingen. Bij deze ochtendvergadering, een traditie bij *NRC* en de *NYT*, gaat de communicatie over digitale veranderingen moeizaam. Bij de *NYT* ging het een jaar geleden nog teveel over de krant, in plaats van digitaal. Dit is ook bij het geval bij *NRC*:

‘Het zijn allemaal kranten mensen en dat is heel moeilijk. Het is een spagaat, echt een spagaat.’

*Medewerker studio NRC*

De chef digitaal van *NRC* geeft aan dat de vergadering wel steeds meer gaat over digitale veranderingen. Dit is belangrijk, omdat volgens *The Guardian* de gehele nieuwsorganisatie als een team te werk moet gaan.

#### 4.4.2 Bereidheid

In deze paragraaf wordt de implementatiefactor “de bereidheid om te veranderen” van Anderson (1995) besproken. De journalisten zijn bij de onderzochte nieuwsorganisaties in het algemeen bereid



om mee te werken. Dit komt overeen met het onderzoek van Paulussen en Ugille (2008); de trage ontwikkeling van participatieve journalistiek is deels te wijten aan de onwil van de professionals, maar deels ook door organisatorische factoren. De chef digitaal van *NRC* geeft illustreert dit in het volgende citaat:

‘De bereidheid is er zeker. Tenminste als je het hier aan de mensen vraagt, denk ik dat bijna iedereen ‘ja’ zegt. En tegelijkertijd is de praktijk natuurlijk altijd wat weerbarstiger, want we willen vernieuwing, verbetering en innovatie. Maar in de praktijk hebben we al vaste routines die zeker bij de krant al 200 jaar oud zijn.’

*Chef digitaal NRC*

Het citaat illustreert een element wat eerder is besproken, namelijk tijd en het terugvallen in oude patronen. De *NYT* noemt zichzelf arrogant, omdat journalisten vaak zelf weten wat het nieuws is en welk nieuws het publiek wil lezen. Het innovatierapport zorgde ervoor dat journalisten open zijn gaan staan voor nieuw ideeën, omdat dit noodzakelijk was. Bij de overige nieuwsorganisaties wordt aangegeven dat journalisten bereid zijn en steeds vaker zelf met ideeën over het publiek komen.

#### *Drive*

Verandering is volgens Anderson (1995) mogelijk doordat er personen zijn in de organisatie die de drive hebben om de verandering te realiseren en ook in staat zijn om dit daadwerkelijk te verwezenlijken. Hij beschrijft drive als een intrinsieke motivatie; leren om te leren. Bij iedere nieuwsorganisaties zijn er personen die graag leren zich bezig houden met nieuwe methoden en instrumenten. Daarnaast komt de drive bij de onderzochte nieuwsorganisaties vooral voort uit noodzaak van vernieuwing. De noodzaak van vernieuwing betreft een externe factor, namelijk competitie en onderzoekseenheid van de externe omgeving. Volgens Anderson (1995) kan deze onzekerheid en competitie een organisatie bewustmaken van de noodzaak van verandering. *De Volkskrant* geeft aan dat het digitaal publiceren van nieuwsartikelen ook een drive geeft voor journalisten, omdat het meer impact heeft. Online krijgt een journalist veel meer respons. Het volgende citaat illustreert waar de drijfveer bij *The Guardian* vandaan komt.

‘It has a really unusual history and in the history it revealing a culture where people are allowed to exhibit to have a personality. People who are working here really love *the Guardian* and are very loyal to it.’

*Senior editor The Guardian*

Met de organisatiecultuur van *The Guardian* is rekening gehouden bij de reorganisatie. De reorganisatie heeft voor nieuwe mogelijkheden gezorgd en dit geeft een drijfveer voor de betrokkenen; het is een pad vooruit. Dit ligt ten slotte bij de *NOS*, onderdeel van de publieke omroep, net wat anders. Er wordt steeds meer bezuinigd en er moet steeds meer gelegitimeerd worden. Het is

belangrijk om te laten zien wie *NOS* is en waar de organisatie het voor doet, en dat is het publiek. Het is de publieke taak om het publiek te voorzien van nieuws. Bij de *NOS* draait het niet om geld, het draait echt om het publiek. Dit komt overeen met het experimenteren uit paragraaf 1; de *NOS* heeft het voordeel onderdeel te zijn van de publieke omroep.

### *Overtuigen*

Anderson (1995) geeft ten slotte aan dat er bereidheid moet zijn om anderen in de organisatie te overtuigen van het belang om te veranderen. Ondanks dat digitaal grotendeels in het hart ligt bij de onderzochte nieuwsorganisaties, zijn er journalisten die minder bereid zijn om methoden en instrumenten in te zetten voor het actieve publiek. Alle nieuwsorganisaties geven dezelfde wijze aan om dit te doen:

‘Voorbeelden, dat is de manier om journalisten te overtuigen.’ *Medewerker studio NRC*

Anderson (1995) bevestigt in zijn onderzoek dat het laten zien van positieve effecten van een verandering helpt bij het overtuigen. De coördinator van de nieuwsdienst van *NRC* geeft aan dat voorbeelden helaas nog te ver weg liggen en drempels eerst moeten worden verlaagd. Een respondent van *NOS* geeft aan dat dit stap voor stap gaat. De processtappen zouden eerst in kaart moeten worden gebracht, geeft de medewerker van de studio van *NRC* aan. De kleine groep journalisten die overtuigd moeten worden, worden steeds kleiner bij de onderzochte nieuwsorganisaties. MacCallum van de *NYT* geeft aan dat er wel enige angst was na het innovatierapport, maar juist de uitkomsten hebben er voor gezorgd dat journalisten open staan voor veranderingen. Het doel van de veranderingen komen overeen met de wil van journalisten: elke journalist wil lezers voor de verhalen die worden geschreven.

#### *4.4.3 Kennis*

De implementatiefactor “kennis” geeft aan waar kennis vandaan komt voor het bedenken van nieuwe methoden en instrumenten. De verschillende onderzochte nieuwsorganisaties geven aan dat kennis en ideeën vaak vanuit de hele organisatie komen; van hogerop, van de digitale afdeling, maar ook van de medewerkers zelf. De coördinator van de nieuwsdienst van *NRC* geeft aan dat er ongetwijfeld meer uit te halen is. Daarentegen geeft de onderzoeker van *NOS* aan het nadenken over methoden en instrumenten ‘er gewoon nu echt in zit’. De respondent van *NOS* en de respondent van *The Guardian* geven aan dat kennis bij jezelf begint. Het volgende illustreert dit:

‘Ideas are all over the place. I think if you are a curious person, you hear new ideas often. And you see new approaches often.’ *Senior editor The Guardian*

De *NOS Lab* coördinator stelt zichzelf vaak vragen: ‘Vind ik de ontwikkeling zelf interessant? Als je zelf eigenlijk niet geïnteresseerd bent in een nieuwe ontwikkeling, dan zal het publiek dat vaak ook niet zijn’. Kennis en ideeën ontstaan vaak intern, maar er wordt ook gekeken naar voorbeelden uit binnen- en buitenland bij andere organisaties. Het volgende citaat illustreert dit:

‘Je ziet in de VS, en in Groot-Brittannië trouwens ook wel, dat media al wat verder zijn. Dus dat scheelt. Heel veel experimenten hoeven wij niet meer te doen, omdat ze daar al gedaan zijn; gelukt of mislukt. Dat helpt ons een beetje.’ *Chef digitaal NRC*

De nieuwsorganisaties experimenteren zelf ook met nieuwe methoden en instrumenten. Het innovatierapport van de *NYT* raadt het volgende aan: ‘Learn from your wins and losses’. De organisatie zegt een sterke experimenterende cultuur te hebben. De hoofdredacteur van *NRC* spreekt over ‘trial and error’ en de chef digitaal van *NOS* noemt het ‘learning by doing’. Experimenteren is belangrijk en soms moeten experimenten ook mislukken. ‘Het is gewoon onwijs experimenteren. Als er nooit een experiment mislukt, dan doe je niets niet goed met het experimenteren’, geeft chef digitaal van *NRC* aan. De resultaten illustreren dat kennis niet perse afkomstig is van een specifiek persoon, zoals Anderson (1995) dit omschrijft, maar opgedaan wordt binnen en buiten de organisatie en voornamelijk door te experimenteren.

#### *4.4.4 Resultaten in relatie tot deelvraag*

In dit hoofdstuk werd er beschreven welke implementatiefactoren een belangrijke rol spelen bij het implementeren van methoden en instrumenten. De derde deelvraag kan met deze resultaten worden beantwoord en luidt als volgt: *Welke implementatiefactoren spelen een belangrijke rol bij het implementeren van de verschillende methoden en instrumenten in de nieuwsorganisatie?* Anderson (1995) heeft in totaal 21 implementatiefactoren onderscheiden waarmee rekening gehouden kan worden, om zo de risico’s te verlagen. De acht individuele en organisatorische factoren zijn teruggevonden in de data, maar de factor “training en voorlichting” en de factor “beslissingen” waren niet belangrijk genoeg voor de rapportage. De technische implementatiefactoren en taakkenmerken zijn niet gevonden bij de analyse van de onderzochte nieuwsorganisaties. Er zijn ten slotte drie factoren gevonden die gerelateerd kunnen worden aan de externe implementatiefactoren van Anderson (1995).

In totaal zijn er drie belangrijke interne (individuele en organisatorische) implementatiefactoren. De eerste interne implementatiefactor “betrokkenen, specialisten en communicatie” vraagt om een cultuurverandering, waarbij iedereen van de organisatie betrokken is. Dit geeft het belang aan van deze implementatiefactor; goede samenwerking en duidelijke communicatie zijn tussen betrokkenen fundamenteel voor het behalen van succes. Projectmatig werken is de manier waarop betrokkenen methoden en instrumenten kunnen implementeren. De

tweede interne implementatiefactor “bereidheid” beschrijft in welke mate journalisten openstaan voor veranderingen in de organisatie. De groep journalisten die overtuigd moeten worden neemt af. De manier om deze journalisten te overtuigen is volgens de onderzochte nieuwsorganisatie door voorbeelden te laten zien, of in termen van Anderson (1995) het weergeven van de positieve effecten van de verandering. De erkenning van het belang van het actieve publiek komt voort uit de noodzaak van vernieuwing; ze moeten meegaan met het veranderende medialandschap. De derde interne implementatiefactor betreft kennis. Kennis komt niet van een gecentraliseerde innovatiegroep, maar wordt opgedaan binnen de organisatie van medewerkers zelf, of buiten de organisatie door te kijken naar andere (nieuws)organisaties. Het experimenteren met nieuwe methoden en instrumenten speelt daarnaast een grote rol.

Evaluatie van de casestudies wijst uit dat er externe factoren eveneens een rol spelen bij het implementeren van nieuwe methoden en instrumenten. Ten eerste speelt bestaande en nieuwe concurrentie een rol. Deze competitie, samen met de onzekerheid van de externe omgeving maken de onderzochte nieuwsorganisaties ervan bewust dat ze moeten veranderen om te kunnen overleven en te groeien (Anderson, 1995). Een andere externe factor betreft de rol van externe partijen. Betrokken van nieuwe methoden en instrumenten, zoals de *NOS Lab Coördinator*, houden zich steeds meer bezig met wat externe partijen aan het ontwikkelen en innoveren zijn. Dit laat zien dat de keuzes die externe partijen maken van invloed zijn bij het implementeren van methoden en instrumenten (Anderson, 1995).

Ten slotte laten de resultaten zien dat de implementatiefactoren van Anderson (1995) toe te passen zijn op het journalistieke veld, ondanks de factoren oorspronkelijk gebaseerd zijn op een ander onderzoeksveld. Echter, de resultaten van dit onderzoek laten zien dat vooral interne, en externe factoren belangrijk zijn voor nieuwsorganisaties, dat er een verschil is in mate van belang en dat sommige factoren met elkaar samen kunnen worden gebracht.

#### **4.5 Beantwoording laatste deelvraag**

In dit hoofdstuk zijn de belangrijkste resultaten besproken en vervolgens zijn deze resultaten in relatie gebracht met de deelvragen en is er besproken wat deze resultaten betekenen voor literatuur. De resultaten illustreren dat nieuwsorganisaties bezig zijn met het implementeren van methoden en instrumenten en steeds vaker een samenwerking aangaan met het actieve publiek. Het samenwerken met het publiek en het implementeren van methoden en instrumenten gaat niet zonder risico's. Er zijn verschillende risico's die de onderzochte traditionele nieuwsorganisaties ervaren. Door middel van een overzicht van deze knelpunten kan de laatste deelvraag worden beantwoord, namelijk *Wat zijn tot nu toe organisatorische knelpunten bij het implementeren van de verschillende methoden en instrumenten in de nieuwsorganisatie?* In deze laatste paragraaf worden deze knelpunten schematisch weergegeven (tabel 5) in combinatie met de implementatiefactoren die zijn gevonden bij de onderzochte

nieuwsorganisaties. Op deze manier worden de bevindingen van laatste twee deelvragen met elkaar gerelateerd en bestaande theorieën over implementeren en risico's aangevuld.

Tabel 5 – *Implementatiefactoren gebaseerd op literatuur en huidig onderzoek.*

<b>Implementatiefactor</b>	<b>Kenmerk</b>	<b>Beschrijving</b>	<b>Risico's</b>
Betrokkenen, specialisten en communicatie	Organisatorisch	De mate van betrokkenheid: iedereen binnen de organisatie behoort betrokken te zijn. Daarnaast is projectmatig werken belangrijk voor structuur, samenwerking en kwaliteit.	Gebrek aan tijd en middelen. Hiërarchie belemmert communicatie en samenwerking.
Bereidheid <i>Drive</i>	Individueel	De bereidheid om te veranderen. Komt voornamelijk voort uit de noodzaak van vernieuwing.	Terugvallen in oude werkpatronen. Gewoontes journalist. Betrokkenen die niet bereid zijn, heeft vaak te maken met waarborging van kwaliteit.
Overtuigen	Individueel	De bereidheid om anderen te overtuigen van het belang van de verandering door voorbeelden te laten zien.	Er worden te weinig, of geen, voorbeelden gegeven.
Kennis	Individueel	Kennis komt niet vanuit een gecentraliseerde groep, maar komt vanuit intern en externe betrokkenen. Experimenteren is belangrijk.	Experimenteren betekent ook het mislukken, wanneer dit nooit gebeurt, gaat het experimenteren fout.
Competitie	Extern	Competitie vergroot het belang om te blijven vernieuwen.	Het achterblijven bij concurrentie
Onzekerheid van de externe omgeving	Extern	Vernieuwen is noodzakelijk om bij te kunnen blijven in het veranderend medialandschap.	Het teveel blijven vasthouden aan traditionele werkwijze en ideologie.
Externe partijen	Extern	Door het internet spelen externe partijen steeds een grotere rol bij	Het te weinig verdiepen in de ontwikkelingen van de

vernieuwing. Externe partijen externe partijen.  
kunnen bijvoorbeeld worden  
ingezet als voorbeeld.

---

De tabel illustreert welke implementatiefactoren een rol spelen bij het implementeren van veranderingen. Bij bijna elke factor is er een risico gevonden die een rol kan spelen bij traditionele nieuwsorganisaties. Het overzicht kan als handvatten dienen voor traditionele nieuwsorganisaties om te kunnen omgaan met veranderingen.

In dit hoofdstuk zijn de geformuleerde deelvragen beantwoord aan de hand van de onderzoeksresultaten. Daarnaast is uiteengezet wat deze resultaten betekenen voor de literatuur. In het volgende hoofdstuk worden de antwoorden van de deelvragen gebruikt voor het beantwoorden van de hoofdvraag. Daarnaast worden er praktische aanbevelingen geïntroduceerd en aanbevelingen voor vervolgonderzoek voorgesteld.

## 5. Conclusie

---

In deze studie is er onderzoek gedaan naar *audience development*; de kunst van nieuwsorganisaties om zich te verbinden met hun (potentiële) publiek in het nieuwsproductieproces en op welke manier dergelijke veranderingen in een organisatie geïmplementeerd kunnen worden. Het uiteenzetten van methoden en instrumenten om het publiek te betrekken of binden is relevant, omdat het een heel nieuw fenomeen betreft en de methoden en instrumenten nog geen vaststaande vorm kennen. Traditionele nieuwsorganisaties in binnen- en buitenland staan in dit onderzoek centraal. In totaal zijn er vijf casestudies uitgevoerd op basis van de gefundeerde theoriebenadering van Wester en Peters (2009).

Dit hoofdstuk bestaat uit drie delen. In het eerste deel staat de beantwoording van de hoofdvraag centraal. Vervolgens worden er praktische aanbevelingen geïntroduceerd in het tweede deel. Ten slotte, in het derde deel, worden de complicaties van het onderzoek weergegeven en worden verschillende suggesties voor vervolgonderzoek beschreven.

### 5.1 Beantwoording hoofdvraag

De onderzoeksvraag van dit onderzoek luidde als volgt:

*Op wat voor verschillende manieren implementeren nieuwsorganisaties methoden en instrumenten om het actieve online publiek te betrekken of te binden in het nieuwsproductieproces?*

De hoofdvraag bestaat uit twee belangrijke delen. Centraal staan de verschillende manieren die nieuwsorganisaties hanteren om methoden en instrumenten te implementeren. Voordat deze manieren uiteengezet worden, is het belangrijk dat inzichtelijk wordt gemaakt welke methoden en instrumenten er worden geïmplementeerd. Beide delen worden besproken en gekoppeld aan literatuur, zodat inzichtelijk wordt gemaakt hoe dit onderzoek zich verhoudt tot eerder onderzoek en wat resultaten betekenen in een groter perspectief.

#### *Methoden en instrumenten*

Traditionele nieuwsorganisaties hebben altijd een groot publiek voor de nieuwsverhalen willen bereiken. Echter, de aandacht voor het publiek is nu nog groter geworden; alle nieuwsorganisaties zijn intensief bezig met het implementeren van methoden en instrumenten om dit publiek te betrekken en/of te binden. Deze ontwikkeling wordt in Amerika, zoals bij de *NYT*, en steeds vaker daarbuiten, zoals bij *NRC*, *audience development* genoemd (Moses, 2014). Het doel van *audience development* betreft de kunst van nieuwsorganisaties om zich te verbinden met hun (potentiële) publiek. Bij deze ontwikkeling komen zowel de methoden en instrumenten die de onderzochte nieuwsorganisaties (indirecte samenwerking) samen met de verschillende vormen van gebruikersparticipatie (directe samenwerking).

De drie gevonden methoden en instrumenten zijn ‘inhoudelijke- en presentatieveranderingen’, ‘sociale kanalen’ en ‘data- en analytisch onderzoek’. De methoden en instrumenten zijn eerder gevonden in literatuur. De methode en instrumenten bevestigen het onderzoek van Bardeel en Deuze (2001), waarin er gesproken wordt over netwerkjournalistiek; een eigen type journalistiek die is ontstaan door het internet. Dit betekent dat de traditionele journalist nieuwe functies heeft verkregen. De gevonden methoden en instrumenten laten dit duidelijk zien; de journalist is vrijer geworden in de manier van publiceren (digital first), journalisten hebben de keuze om content te publiceren op meerdere platformen en kanalen, er kunnen verschillende vertelvormen worden gebruikt, er kan gedetailleerd onderzoek worden gedaan naar het gedrag van gebruikers en interactiviteit krijgt een grotere rol door het gebruik van (interactieve) visuals en sociale media kanalen. Deze gevonden kenmerken van de netwerkjournalistiek toont aan dat dit literatuuronderzoek goed aansluit op de praktijk. De methoden en instrumenten tonen tevens aan dat de traditionele journalist gebruik maakt van nieuwe functies die zijn aangeboden door het internet. Echter, onderlinge verschillen wijst uit dat de mate van het gebruik van deze methoden en instrumenten onder nieuwsorganisaties wisselt. Dit is vooral zichtbaar bij sociale kanalen en data- en analytisch onderzoek. Een verklaring hiervoor is te relateren aan het gebrek van tijd en middelen van traditionele journalisten. Een gevonden knelpunt die in overeenstemming is met het onderzoek van Paulussen en Ugille (2008).

Ondanks de verschillen in mate van gebruik, illustreren zowel de gebruikersparticipatie als de methoden en instrumenten, dat de rol van de gebruiker door traditionele nieuwsorganisaties steeds meer serieus wordt genomen. Bij de methoden en instrumenten worden namelijk alle rollen, die beschreven zijn door Slot en Ruhe (2011), herkend. Concluderend betekent dat, ondanks de discussie over de deelname van gebruikers aan de journalistiek die gaat over gewenste en ongewenste consequenties ervan, nieuwsorganisaties al veelvuldig aan het experimenteren zijn met deelname van gebruikers en dat de verschillende rollen van het publiek inmiddels al onderdeel zijn van het nieuwsproductieproces (Slot & Frissen, 2011). Dit is in overeenstemming met het onderzoek van Pleijter en Deuze (2003), die stellen dat traditionele nieuwsorganisaties verandering in toenemende mate omarmen. De resultaten van dit literatuuronderzoek komen dus eveneens overeen met de praktijk.

#### *Methoden en instrumenten implementeren in een traditionele nieuwsorganisatie*

Dit onderzoek heeft laten zien dat het inbedden van de rollen van gebruikers in het nieuwsproductieproces niet zonder risico's verloopt bij traditionele nieuwsorganisaties, hetgeen in overeenstemming is met het onderzoek van Muntslag (2001). Om die reden hebben organisaties verschillende manieren gevonden om methoden en instrumenten in een organisatie te kunnen uitvoeren. Deze verschillende manieren staan centraal bij het beantwoorden van de hoofdvraag. Een manier om te kunnen omgaan met tools voor verhoging van gebruikersparticipatie is het implementeren van een *audience development*-afdeling. Dit is een afdeling in een organisatie die zich



focus op inhoudelijke- en presentatieveranderingen, sociale kanalen en onderzoek. Bij het implementeren van een dergelijke afdeling is het belangrijk dat de afdeling onderdeel is van de redactie en communiceert met de gehele organisatie. Voor een succesvolle communicatie speelt de bereidheid van de organisatie een belangrijke rol; idealiter zal de gehele organisatie open moeten staan voor samenwerking met een *audience development*-afdeling.

De tweede manier betreft het aanwijzen van personen uit verschillende deelredacties, in plaats van een specifieke afdeling verantwoordelijk maken voor methoden en instrumenten. Deze personen komen regelmatig samen en verspreiden vervolgens ideeën weer uit. Bij deze manier is het belangrijk dat betrokkenen kennis hebben van methoden en instrumenten om het actieve publiek te betrekken en te binden. Het zijn als het ware ‘voorlopers’. Daarnaast is het belangrijk dat deze betrokkenen anderen van de deelredacties kunnen overtuigen van de ideeën.

Een derde manier is het vrijmaken van een budget voor één of meer personen. Deze persoon, of personen experimenteren buiten de redactie om met de methoden en instrumenten en wanneer het een slagingskans heeft, kan het worden geïmplementeerd in het nieuwsproductieproces. Daarnaast kunnen deze personen zich bezighouden met nieuwe ontwikkelingen en het omscholen of trainen van journalisten bij het gebruik van tools.

Concluderend vragen de drie verschillende manieren om methoden en instrumenten te implementeren in het nieuwsproductieproces om een cultuurverandering binnen een traditionele nieuwsorganisatie. Een cultuurverandering binnen een traditionele nieuwsorganisatie gaat echter gepaard met risico's. De drie interne implementatiefactoren ‘betrokkenen, specialisten en communicatie’, ‘bereidheid’ en ‘kennis’ zijn de belangrijkste interne factoren waarmee rekening moet worden gehouden en komen deels overeen met de implementatiefactoren van Anderson (1995). Daarnaast zijn er drie belangrijke externe implementatiefactoren waar rekening mee moet worden gehouden bij het implementeren van methoden en instrumenten, namelijk ‘competitie’, ‘onzekerheid over de externe omgeving’ en ‘externe partijen’, hetgeen eveneens overeenkomen met de factoren van Anderson (1995).

De gevonden implementatiefactoren tezamen met de gevonden risico's in dit onderzoek laten zien dat de implementatiefactoren en de contextuele factoren van Paulussen en Ugille (2008) in de praktijk deels overeenkomen. Hierdoor kunnen de interne en externe implementatiefactoren voor organisaties als handvatten dienen voor het succesvol implementeren van de drie verschillende manieren. De verschillende manieren van implementeren, en dat alle onderzochte traditionele nieuwsorganisaties ermee bezig zijn, laten zien dat een ontwikkeling van *audience development* noodzakelijk is om mee te kunnen gaan met het veranderende medialandschap.

## **5.2 Praktische aanbevelingen**

De risico's die zijn gevonden bij de traditionele nieuwsorganisaties kunnen het succesvol implementeren van veranderingen belemmeren. Deze risico's kunnen vertaald worden naar enkele

praktische aanbevelingen voor de traditionele nieuwsorganisaties. De vier aanbevelingen die in deze paragraaf aan bod komen, kunnen nieuwsorganisaties inzichten geven in mogelijkheden zodat zij zelf betere keuzes kunnen maken en rekening kunnen houden met bepaalde risico's die veranderingen met zich meenemen.

De gevonden knelpunten in dit onderzoek laten zien dat het voor traditionele nieuwsorganisaties niet makkelijk is om na een lange geschiedenis met dezelfde werkwijze veranderingen toe te passen (Mitchelstein & Bockzowski, 2009). Echter, traditionele nieuwsorganisaties hebben weinig keuze vanwege het veranderende medialandschap en de steeds grotere concurrentie online. Het is voor nieuwsorganisaties belangrijk om na te denken over methoden en instrumenten om het actieve publiek te betrekken en te binden. Het nieuwsproductieproces stopt niet wanneer de 'publiceer' -knop is ingedrukt. Nog belangrijker is het om dit nieuws vervolgens online te verspreiden onder een groot publiek. Aandacht voor *audience development* of communiceren over *audience development* betreft de eerste aanbeveling en kan een geschikte optie voor nieuwsorganisaties zijn om vernieuwing door te voeren.

In het vorige hoofdstuk werd er een verschil aangegeven in het gebruik van sociale media kanalen door de onderzochte nieuwsorganisaties. Dit verschil vormt de aanleiding van de tweede aanbeveling, namelijk het besteden van aandacht aan zoveel mogelijk sociale media kanalen. Het belang van sociale kanalen mag volgens het onderzoek van Bardoel en Deuze (2001) niet worden onderschat op het beroep van de journalist. De betrokkenheid van de gebruikers kan door middel van sociale media sterk groeien. Dit komt omdat sociale media onderdeel zijn van veel belevingswerelden van voornamelijk jongeren. Door het inzetten van sociale media kanalen kan niet alleen het nieuwsverkeer worden vergroot, sociale media kanalen leiden gebruikers vaak naar de website van de organisatie. Het gaat niet om alleen de kanalen Facebook en Twitter, maar om zoveel mogelijk kanalen. Instagram en Pinterest zijn goede kanalen om voor het verspreiden van fotojournalistiek en het aantrekken van nieuw publiek.

De derde aanbeveling betreft publieksonderzoek. Uit de onderzoeksresultaten is gebleken dat publieksonderzoek voornamelijk een taak is van de marketingafdeling. Echter, onderzoek naar publieksgroepen kan ook relevante informatie opleveren voor de redactie. Deze relevante informatie kan journalisten helpen na te denken over het publiek. Onderzoeksresultaten kunnen daarnaast worden vertaald in concrete activiteiten die de nieuwsorganisaties helpen voor betere aansluiting met het publiek. Tevens kan een intern onderzoek, zoals het innovatierapport van *The New York Times*, een belangrijke rol spelen voor de overtuiging van journalisten. Het in kaart brengen van drempels binnen een organisatie kunnen bijdragen aan een efficiënte oplossing.

Ten slotte is in dit onderzoek gebleken dat een groot deel van de journalisten wel bereid zijn om het publiek te binden of te betrekken, maar journalisten worden vaak tegengehouden door beperkte tijd en de gewoonte van bepaalde werkrouines in de praktijk. Een oplossing voor dit probleem is een budget vrij maken voor één of meerdere personen die journalisten kunnen trainen met nieuwe

methoden en instrumenten, projecten eerst buiten de redactie om kunnen uitproberen en als tussenpersonen voor verschillende afdelingen kunnen dienen.

### 5.3 Vervolgonderzoek

In deze laatste paragraaf van het onderzoek worden er enkele aanbevelingen voor vervolgonderzoek geïntroduceerd. Er is eerder wetenschappelijk onderzoek gedaan naar participatieve journalistiek en methoden en instrumenten betreffende het actieve publiek (Nip, 2006; Hermida & Thurman, 2008; O'Sullivan & Heinonen, 2008; Singer, 2010; Wardle & Williams, 2010; Borger et al, 2011; Willems et al., 2011). Echter, de ontwikkeling van *audience development* is nieuw en vrij onbekend bij nieuwsorganisaties. Dit betreft de eerste aanbeveling; een uitgebreid en meer diepgaand onderzoek naar *audience development* en de wijze waarop deze ontwikkeling van invloed is voor nieuwsorganisaties zou een goede invalshoek kunnen zijn voor vervolgonderzoek. Deze masterthesis heeft hiertoe een aangezet gedaan en een aantal interessante inzichten opgeleverd. Er zijn nog een aantal elementen die meer onderzoek behoeven. Deze elementen worden nu besproken.

Ten tweede zou een vervolgonderzoek nieuwsorganisaties kunnen onderzoeken die een specifieke *audience development desk* hebben geïmplementeerd, zoals *The New York Times*. Hoewel dit onderzoek een divers scala aan methoden en instrumenten heeft behandeld, is er geen specifiek onderzoek gedaan naar nieuwsorganisaties met dergelijke *audience development* afdelingen. Een groter aantal cases zou de onderzoeksresultaten van methoden en instrumenten van *audience development* dus meer betrouwbaar maken.

In dit onderzoek, ten derde, is er gekozen voor enkel traditionele nieuwsorganisaties. Tijdens de interviews met respondenten werd vaak naar niet-traditionele nieuwsorganisaties verwezen die met bepaalde methoden en instrumenten al verder zijn. Een vergelijkbaar onderzoek, maar dan met cases die vernieuwend van aard zijn, kan een meer volledig beeld creëren en kan tevens interessante bevindingen opleveren. Op deze manier kunnen methoden en instrumenten die worden gehanteerd door organisaties verder worden uitgebreid. De implementatiefactoren van deze methoden en instrumenten kunnen worden vergeleken met de factoren die in dit onderzoek zijn gevonden. Daarnaast kunnen traditionele en niet-traditionele nieuwsorganisaties met elkaar vergeleken worden. Een onderzoek op grotere schaal maakt het ook mogelijk om meer internationale nieuwsorganisaties te betrekken in het onderzoek. Ten slotte kan bij een onderzoek op grotere schaal ook rekening worden gehouden met het verschil in commerciële organisaties en niet-commerciële nieuwsorganisaties. Bij dit onderzoek was de *NOS* de enige niet-commerciële nieuwsorganisatie. De uitkomsten van het onderzoek zijn mogelijk een indicatie dat er een verschil is in de manier waarop niet-commerciële nieuwsorganisaties omgaan met innovaties. Vervolgonderzoek moet dit echter nog aantonen.

Ten slotte werden in dit onderzoek de implementatiefactoren van Anderson (1995) toegepast op het journalistiek veld, aangevuld met resultaten van hoofdzakelijk het onderzoek van Paulussen en Ugille (2008). Dit onderzoek heeft een aantal waardevolle implementatiefactoren opgeleverd die van

invloed zijn bij het implementeren van veranderingen binnen traditionele nieuwsorganisaties. Daarnaast zijn er risico's gevonden die een rol kunnen spelen bij het implementeren. Het is interessant om vervolgonderzoek te doen naar dergelijke implementatiefactoren en risico's in het journalistieke veld. Dit is interessant, omdat het huidige onderzoek heeft laten zien dat traditionele nieuwsorganisaties wel moeten veranderen om mee te kunnen gaan met het veranderende medialandschap. Een uitbreiding van onderzoek over implementatiefactoren en zijn risico's in het journalistieke veld kunnen nieuwsorganisaties nog meer helpen succesvol mee te gaan in dit veranderende medialandschap.

## Referenties

---

### *Algemene bronnen*

- Abernethy, M. A., & Bouwens, J. (2005). Determinants of accounting innovation implementation. *Abacus*, 41(3), 217-240.
- Anderson, S. W. (1995). A framework for assessing cost management system changes: the case of activity based costing implementation at general motors, 1986-1993. *Journal of Management Accounting Research*, 9501(4), 1-51.
- Anderson, S., W., & Young, S. M. (1999). The impact of contextual and process factors on the evaluation of activity-based costing systems. *Accounting Organizations and Society*, 24(7), 525-559. doi:10.1016/S0361-3682(99)00018-5
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. (1999). Organizational change: a review of theory and research in the 1990s, *Journal of Management*, 25(3), 293-315. doi: 10.1177/014920639902500303
- Bardoel, J. (1996). Beyond journalism. A profession between information society and civil society. *European Journal of Communication*, 11(3), 283-302.
- Bardoel, J., & Deuze, M. (2001). Network journalism: converging competences of media professionals and professionalism. *Australian Journalism Review*, 23(2), 91-103.
- Blumer, H. (1969). *Symbolic Interactionism: Perspective and method*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Borger, M., Costera Meijer, I., Van Hoof, A., & Sanders, J. (2011). Kan het wat zachter?! Gebruikersparticipatie op het snijvlak van discussies over journalistieke vernieuwing. In M. Slot & V. Frissen (Red.), *Veranderende nieuwspraktijken. Een bundel over vernieuwingen in de productie en consumptie van nieuws* (p.49-81). Maastricht: TNO/Hogeschool Zuyd/Hogeschool Utrecht.
- Boczkowski, P. J. (2004). *Digitizing the news. Innovation in online newspapers*. Cambridge: The Massachusetts Institute of Technology Press.
- Bowman, S., & Willis, C. (2003). *We media. How audiences are shaping the future of news and information*. Reston, VA: American Press Institute.
- Bruns, A. (2010). News produsage in a pro-am mediasphere: Why citizen journalism matters. In G. Meikle & G. Redden (Red.), *News Online: Transformations and Continuities* (pp. 132-147). Ontleend aan <http://snurb.info/files/2010/News%20Produsage%20in%20a%20ProAm%20Mediasphere.pdf>
- Costera Meijer, I. (2009). *Waardevolle journalistiek. Kwaliteit van het leven als normatief ijkpunt voor nieuwsmedia?* Amsterdam: Vrije Universiteit Amsterdam.

- Cottle, S. (1999). From BBC newsroom to BBC newscentre: on changing technology and journalist practices. *Convergence*, 5(3), 22-43. doi: 10.1177/135485659900500304
- Dasselaar, A., & Pleijter, A. (2010). *Handboek crossmediale journalistiek en redactie*. Culemborg: Van Duuren Media.
- Deuze, M. (1999). Journalism and the Web. An analysis of skills and standards in an online environment. *Gazette*, 61(5), 373-390. doi: 10.1177/0016549299061005002
- Deuze, M. (2008). Understanding journalism as newswork: How it changes, and how it remains the same. *Westminster Papers in Communication and Culture*, 5(2), 4-23. Ontleend aan [https://www.westminster.ac.uk/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0006/20022/002WPCC-Vol5-No2\\_Mark\\_Deuze.pdf](https://www.westminster.ac.uk/__data/assets/pdf_file/0006/20022/002WPCC-Vol5-No2_Mark_Deuze.pdf)
- Dijck, J. van. (2009). Users like you? Theorizing agency in user-generated content. *Media, Culture & Society*, 31, 41-58. doi: 10.1177/0163443708098245
- Domingo, D. (2006, april). *Material and organizational constraints in the development of online journalism*. Conference proceedings of the COST A20 Conference the impact of the internet on the mass media in Europe, Delphi, Greece.
- Domingo, D. (2008). Interactivity in the daily routines of online newsrooms: Dealing with an uncomfortable myth. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(3), 680-704. doi: 10.1111/j.1083-6101.2008.00415.x
- Domingo, D., Quandt, T., Heinonen, A., Paulussen, S., Singer, J.B., & Vujnovic, M. (2008). Participatory journalism practices in the media and beyond. *Journalism Practice*, 2(3), 326-342. doi: 10.1080/17512780802281065
- Erkel, A. van. (2014, 30 juni). De meeste A/B-testen leveren onbetrouwbare resultaten op. *Marketingfacts*. Ontleend via <https://www.marketingfacts.nl/berichten/meeste-a-b-testen-leveren-onbetrouwbare-resultaten-op>
- Faffie. (2008, 15 mei). De nieuwe journalistiek. *Infonu.nl*. Ontleend aan <http://mijn-kijk.op.infonu.nl/mens-en-samenleving/19061-de-nieuwe-journalistiek.html>
- Gillmor, D. (2004). *We the media. Grassroots journalism by the people, for the people*. Sebastopol: O'Reilly.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine Publishing Company.
- Hermida, A., & Thurman, N. (2008). A clash of cultures. The integration user-generated content within professional journalistic frameworks at British newspaper websites. *Journalism Practices*, 2(3), 343-356. doi: 10.1080/17512780802054538
- Jenkins, H. (2006). *Convergence Culture: where old and new media collide*. New York: New York University Press.
- Leurdijk, A. (2015). Entrepreneurial Journalism. De bijdrage van ondernemerschap aan de publieke functie van journalistiek. *Windesheimsreeks Kennis en Onderzoek*, (54), 3-67.

- Marjoribanks, T. (2000). The 'anti-wapping'? Technological innovation and workplace reorganization at the Financial Times. *Media, Culture & Society*, 22(5), 557-593. doi: 10.1177/016344300022005003
- McGowan, A. S., & Klammer, T. P. (1997). Satisfaction with activity-based cost management implementation, *Journal of Management Accounting Research*, 9, 217-237.
- Meier, K. (2007). Innovations in Central European newsrooms. Overview and case study. *Journalism Practice*, 1(1), 4-19. doi: 10.1080/17512780601078803
- Mitchelstein, E., & Boczkowski, P. J. (2009). Between tradition and change. A review of recent research on online news production. *Journalism* 10(5), 562-586. doi: 10.1177/1464884909106533
- Moses, L. (2014, 19 augustus). The newest important person in newsrooms: audience-development czars. *Digiday*. Ontleend aan [http://digiday.com/publishers/meet-audience-development czars/](http://digiday.com/publishers/meet-audience-development-czars/)
- Muntslag, D. R. (2001). *De kunst van het implementeren*. Universiteit Twente.
- Nip, J. Y. M. (2006). Exploring the second phase of public journalism. *Journalism Studies*, 7(2), 212-236. doi: 10.1080/14616700500533528
- O'Sullivan, J., & Heinonen, A. (2008). Old values, new media, journalism role perceptions in a changing world. *Journalism Practice* 2(3), 357-371. doi: 10.1080/17512780802281081
- OECD. (2007). *Participative web: User created content*. Paris: OECD. Ontleend aan <http://www.oecd.org/dataoecd/57/14/38393115.pdf>
- Örnebring, H. (2007, september). *The consumer as producer – of what? User-generated tabloid content in The Sun (UK) and Aftonbladet (Sweden)*. Paper presented bij the Future of Newspapers Conference, Cardiff, UK. Ontleend aan <http://jclass.umd.edu/classes/jour698m/ornebring.pdf>
- Osch, D. van, & Zijl, R. van. (2011). *Basisboek social media*. Amsterdam: Boom Uitgevers.
- Paulussen, S., & Ugille, P. (2008). User generated content in the newsroom: Professional and organizational constraints on participatory journalism. *Westminster Papers in Communication and Culture*, 5(2), 24-41. Ontleend aan [https://www.westminster.ac.uk/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0005/20021/003WPCC-Vol5-No2 Paulussen\\_Ugille.pdf](https://www.westminster.ac.uk/__data/assets/pdf_file/0005/20021/003WPCC-Vol5-No2Paulussen_Ugille.pdf)
- Pavlik, J. (1999). New media and news: Implications for the future of journalism. *New Media & Society* 1(1), 54-59. doi: 10.1177/1461444899001001009
- Picard, R. (2009, december). *Challenges of innovation and state support for media transition*. Presentatie tijdens de landelijke studiedag georganiseerd door het Stimuleringsfonds voor de Pers, Den Haag.
- Pickard, M. (2010, maart). *Content, Communities and Collaboration. How The Guardian is Making 87 Media Social*. Presentatie bij workshop Designing the Daily Digital, Utrecht. Ontleend aan [http://roosdagen.nl/downloads/ROOSdagen\\_MegPickard\\_abr.pdf](http://roosdagen.nl/downloads/ROOSdagen_MegPickard_abr.pdf)

- Picone, I. (2010). *Iedereen journalist? Het raadplegen, delen, beoordelen en beargumenteren van gebruikersgegenereerd nieuws. Een digitale experimentele etnografie naar evoluerende praktijken inzake nieuws bij Vlaamse nieuwsgebruikers*. (Doctorale dissertatie, Vrije Universiteit Brussel, België). Ontleend aan <http://ikepicone.be>
- Picone, I. (2011). Produsage as a form of self-publication. A qualitative study of casual news produsage. *New Review of Hypermedia and Multimedia*, 17(1), 99-120.
- Pleijter, A., & Deuze, M. (2003). Internet in de journalistiek. In H. Blanken & M. Deuze, M (Red.), *De Mediarevolutie. 10 jaar www in Nederland* (pp. 33-49). Amsterdam: Uitgeverij Boom.
- Pleijter, A. (2014, 19 oktober). Lekker makkelijk: sociale media de schuld geven van luie journalistiek. *Toekomst van de journalistiek*. Ontleend via <http://www.toekomstvandejournalistiek.nl/tag/kwaliteit/>
- Pleijter, A. (2015, 8 juni). De burger als verslaggever en hoe journalisten daar op reageren. *Toekomst van de journalistiek*. Ontleend via <http://www.toekomstvandejournalistiek.nl/2015/06/de-burger-als-verslaggever-en-hoe-journalisten-daar-op-reageren/>
- Quinn, S. (1998). Newsgathering and the internet. In M. Breen (Red.), *Journalism: Theory and practice* (pp. 239-55). Paddington, NSW: Macleay Press.
- Shields, M. D. (1995). An empirical analysis of firms implementation experiences with activity-based costing. *Journal of Management Accounting Research*, 7, 48-166.
- Singer, J. B. (1998). Online journalists: Foundations for research into their changing roles. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 4(1). doi: 10.1111/j.1083-6101.1998.tb00088.x
- Singer, J. B. (2010). Quality control. Perceived effects of user-generated content on newsroom norms, values and routines. *Journalism Practice*, 4(2), 127-142. doi:10.1080/17512780903391979
- Singer, J. B., Hermida, A., Domingo, D., Heinonen, A., Paulussen, S., Quandt., Reich. & Vujnovic, M. (2011). *Participatory Journalism. Guarding open gates at online newspapers*. Oxford: Wiley: Blackwell.
- Slot, M., & Frissen, V. (2011). *Veranderende nieuwspraktijken. Vernieuwing in de productie en consumptie van nieuws*. Maastricht: TNO/Hogeschool Zuyd/Hogeschool Utrecht.
- Slot, M., & Ruhe, L. (2011). Online nieuwsproductie: sociale journalistiek? In M. Slot & V. Frissen (Red.), *Veranderende nieuwspraktijken. Een bundel over vernieuwingen in de productie en consumptie van nieuws* (p.49-81). Maastricht: TNO/Hogeschool Zuyd/Hogeschool Utrecht.
- Slot, M., Ruhe, L., & Frissen, V. (2011). *Nieuws online. Een studie naar digitale nieuwsproductie door traditionele aanbieders en nieuwkomers*. Maastricht: Designing the Daily Digital.
- Stassen, W. (2010). Your news in 140 characters: exploring the role of social media in journalism. *Global Media Journal*, 4(1), 116-131. doi: <http://dx.doi.org/10.5789/4-1-15>
- Tewksbury, D. (2005). The seeds of audience fragmentation: Specialization in the use of online news sites. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 49(3), 332-348. doi: 10.1207/s15506878jobem4903\_5



- The New York Times. (2014). *The New York Times innovation report*. (NYT, 24-03-2014). New York: NYT.
- Ursell, G. D. M. (2001). Dumbing down or shaping up? New technologies, new media, new journalism. *Journalism*, 2(2), 175-196. doi: 10.1177/146488490100200204
- Wardle, C., & Williams, A. (2010). Beyond user-generated content: a production study examining the ways in which UGC is used at the BBC. *Media, Culture & Society*, 32(5), 781-799. doi: 10.1177/0163443710373953
- Wester, F., & Peters, V. (2004). *Kwalitatieve Analyse. Uitgangspunten en procedures*. Bussum: Coutinho.
- Williams, A., Wardle, C., & Wahl-Jorgensen, K. (2011). Have they got news for us? Audience revolution or business as usual at the BBC? *Journalism Practice* 5(1), 1-15. doi: 10.1080/17512781003670031
- Yin, R. K. (2013). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.

#### *Bronnen kwalitatieve inhoudsanalyse*

- Abbruzzese, J. (2015, 9 maart). The New York Times has Instagram, but its biggest digital efforts may be under the hood. *Mashable*. Ontleend aan <http://mashable.com/2015/03/09/ny-times-instagram/>
- Abbruzzese, J. (2015, 1 april). The Guardian becomes first to stop investing in fossil fuels. *Mashable*. Ontleend aan [http://mashable.com/2015/04/01/guardian-divests-fossil-fuels/?utm\\_campaign=Feed%3A+Mashable+%28Mashable%29&utm\\_cid=Mash-Prod-RSSFeedburner-All-Partial&utm\\_medium=twitter&utm\\_source=twitterfeed](http://mashable.com/2015/04/01/guardian-divests-fossil-fuels/?utm_campaign=Feed%3A+Mashable+%28Mashable%29&utm_cid=Mash-Prod-RSSFeedburner-All-Partial&utm_medium=twitter&utm_source=twitterfeed)
- Abbruzzese, J. (2015, 1 april). The Guardian targets oil companies with ‘unprecedented’ climatechange campaign. *Mashable*. Ontleend aan <http://mashable.com/2015/04/01/guardian-fossil-fuel-divestment/>
- Airey, S. (n.d.). Breaking new ground: The Guardian’s “Keep in the ground” campaign. *CeMuse*. Ontleend aan <http://cemuse.com/cemuse-reviews-2/breaking-new-ground-the-guardians-keep-it-in-the-ground-campaign/>
- Ankersmit, L. (2014, 19 november). Nieuwe NOS.nl live. *NOS*. Ontleend aan <http://over.nos.nl/nieuws/111/nieuwe-nos-nl-live>
- Baekdal, T. (2015, 28 januari). The first steps towards audience development. *Baekdal*. Ontleend aan <https://www.baekdal.com/insights/the-first-steps-towards-audience-development/321B25C810794FF0B1878ED9B7C60F983C71D84300D669A51E7BF9A83B5B675>
- Blattberg, E. (2015, 13 maart). Why the New York Times teamed up with Kickstarter. *Digiday*. Ontleend aan <http://digiday.com/publishers/new-york-times-teamed-kickstarter/>

- Breiner, J. (2015, 17 maart). News publishers shift focus from advertising to audience development. *Ijnet*. Ontleend aan <http://ijnet.org/en/blog/news-publishers-shift-focus-advertising-audience-development>
- Bronzwaer, S. (2014, 16 mei). Het uitgelekte document voor de digitale New York Times. *NRCQ*. (2014, 16 mei). Ontleend aan <http://www.nrcq.nl/2014/05/16/de-belangrijkste-problemen-van-the-new-york-times>
- Bronzwaer, S. (2014, 19 mei). Wat doen we met dat internet? *NRCQ*. Ontleend via <http://www.nrc.nl/handelsblad/van/2014/mei/19/wat-doen-we-met-dat-internet-1378353>
- Bronzwaer, S. (2014, 20 mei). 4 epic fails van de NYT. *NRC Next*. Ontleend aan <http://www.nrc.nl/next/van/2014/mei/20/4-epic-fails-van-de-nyt-1378899>
- Collins, C. [International Symposium On Online Journalism]. (2015, april 18). *ISOJ 2015* [Video file]. Ontleend aan [https://www.youtube.com/watch?v=BL\\_QPIoTcJw](https://www.youtube.com/watch?v=BL_QPIoTcJw)
- Daalder, L. (2014, 24 november). Lara Ankersmit (hoofd digitale media NOS): “De site is vanaf de grond opnieuw opgebouwd.” *Marketingfacts*. Ontleend aan <http://www.marketingfacts.nl/berichten/lara-ankersmit-hoofd-digitale-media-nos-de-site-is-vanaf-de-grond-opnieuw-o>
- De Volkskrant. (2015, 20 januari). De Volkskrant zoekt social media-adviseur. Ontleend aan <http://www.volkskrant.nl/dossier-redactieblog/de-volkskrant-zoekt-socialmedia-adviseur~a3833758/>
- Eusterbrock, D. (2015, 23 januari). ‘We were arrogant’: Interview with New York Times Editor Baquet. Ontleend aan <http://www.spiegel.de/international/business/spiegel-interview-with-chief-new-york-times-editor-dean-baquet-a-1014704.html>
- Griggs, T. (2015, 17 maart). Inside the Texas Tribune: before growing audience, let’s first understand it. *Rji*. Ontleend aan <http://www.rjionline.org/blog/inside-texas-tribune-growing-audience-lets-first-understand-it>
- Hargrave, J. (2013, 19 december). Redefine your newspaper’s role with the new audience development strategies. *Realmatch*. Ontleend aan <http://blog.realmatch.com/news-publishers/define-your-newspapers-role-with-new-audience-development-strategies/>
- Hiers, M. (2014, 1 oktober). The growing importance of the audience development specialist. *Realmatch*. Ontleend aan <http://blog.realmatch.com/trade-publishers/growing-importance-audience-development-specialist/>
- Hiers, M. (2014, 3 oktober). The New York Times makes a move toward audience development. *Realmatch*. Ontleend aan <http://blog.realmatch.com/trade-publishers/new-york-times-makes-move-toward-audience-development/>
- Hiers, M. (2014, 1 januari). Audience development strategy: are you using Facebook correctly? *Realmatch*. Ontleend aan [http://blog.realmatch.com/online\\_media/audience-development-strategy-using-facebook-correctly/](http://blog.realmatch.com/online_media/audience-development-strategy-using-facebook-correctly/)

- Hiers, M. (2015, 9 april). 3 audience engagement lessons from The New York Times. *Realmatch*. Ontleend aan <http://blog.realmatch.com/news-publishers/3-audience-engagement-lessons-new-york-times/>
- Ingham, A. (2014, 21 juli). Could PDF Replicas be the audience development tool you've been looking for? *Realmatch*. Ontleend aan <http://blog.realmatch.com/trade-publishers/pdf-replicas-audience-development-tool-youve-looking/>
- Kasteleijn, N. (2014, 20 augustus). De volgende stap; audience-development op redacties. *Allnative*. Ontleend aan <http://allnative.net/2014/08/20/de-volgende-stap-audience-development-op-redacties/>
- Kopinga, W. (2015, 20 maart). NRC.nl gaat in september achter een paywall. *De Nieuwe Reporter*. Ontleend aan <http://www.denieuwereporter.nl/2015/03/nrc-nl-gaat-in-september-achter-eenpaywall/>
- Kranenberg, A. (2015, 11 april). Redactie vecht tegen taalfouten. *De Volkskrant*. Ontleend aan <http://www.volkskrant.nl/ombudsvrouw/redactie-vecht-tegen-taalfouten~a3948646/>
- Lee, K. (2014, 25 juli). Why your social media posts are more popular than you think: inside the invisible audience. *Buffer*. Ontleend aan [https://blog.bufferapp.com/invisible-audience-social-media?utm\\_content=buffer7dfc5&utm\\_medium=social&utm\\_source=twitter.com&utm\\_campaign=buffer](https://blog.bufferapp.com/invisible-audience-social-media?utm_content=buffer7dfc5&utm_medium=social&utm_source=twitter.com&utm_campaign=buffer)
- Lichterman, J. (2011). Constantly tweaking: how the Guardian continues to develop its in-house analytics system. *Niemanlab*. Beschikbaar aan <http://www.niemanlab.org/2015/01/constantly-tweaking-how-the-guardian-continues-to-develop-its-in-house-analytics-system/>
- Lichterman, J., & Ellis, J. (2014, 1 oktober). A mixed bag on apps: What The New York Times learned with NYT Opinion and NYT Now. *Niemanlab*. Ontleend aan <http://www.niemanlab.org/2014/10/a-mixed-bag-on-apps-what-the-new-york-times-learned-with-nyt-opinion-and-nyt-now/>
- Moses, L. (2014, 19 augustus). The newest important person in newsrooms: audience-development czars. *Digiday*. Beschikbaar aan: <http://digiday.com/publishers/meet-audience-development-czars/>
- Moses, L. (2015, 14 januari). Inside the NY Times' audience development strategy. *Digiday*. Ontleend aan <http://digiday.com/publishers/inside-ny-times-audience-development-strategy/>
- Mullin, B. (2015, 9 april). How publishers are using Facebook interest targeting to reach niche audiences. *Poynter*. Ontleend aan <http://www.poynter.org/news/mediawire/334097/how-publishers-are-using-facebook-interest-targeting-to-reach-niche-audiences/>
- Murray, L. (2014, 6 november). The power of an audience development funnel. *Brightfire*. Ontleend aan <http://www.brightfire.co.uk/blog/2014/strategy/the-power-of-an-audience-development-funnel>

- Mutter, D. A. (2013, 5 november). Job 1 for newspapers: audience development. *Newsosaur*.  
 Ontleend aan <http://newsosaur.blogspot.nl/2013/11/job-1-for-newspapers-audience.html>
- Newstraining. (n.d.). Community and audience development. Ontleend aan  
<http://newstraining.org/guides/outreach/community-and-audience-development/>
- NOS. (2014, 19 november). Vernieuwde NOS.nl is live. Ontleend aan [http://over.nos.nl/voor de pers/persdossiers/78/vernieuwde-nos-nl-is-live](http://over.nos.nl/voor-de-pers/persdossiers/78/vernieuwde-nos-nl-is-live)
- Nuijs, M. (2014, 18 september). Social media en de NOS, een perfecte combinatie! *Marketingmed*.  
 Ontleend aan <https://marketingmed.nl/social-media-en-de-nos-een-perfecte-combinatie/>
- O'Donovan, C. (2014, 19 juni). Why The New York Times and The Washington Post (and Mozilla) are building an audience engagement platform together. *Niemanlab*. Ontleend aan  
<http://www.niemanlab.org/2014/06/why-the-new-york-times-and-the-washington-post-and-mozilla-are-building-an-audience-engagement-platform-together/>
- O'Donovan, C. (2015, 14 januari). Q&A: Amy O'Leary on eight years of navigating digital culture change at The New York Times. *Niemanlab*. Ontleend aan  
<http://www.niemanlab.org/2015/01/qa-amy-oleary-on-eight-years-of-navigating-digital-culture-change-at-the-new-york-times/>
- Oldroyd, C. (2014, 9 januari). Print is the new vinyl? An unlikely audience development strategy for newspaper publishers. *Realmatch*. Ontleend aan [http://blog.realmatch.com/audience development/print-new-vinyl-unlikely-audience-development-strategy-newspaper-publishers/](http://blog.realmatch.com/audience-development/print-new-vinyl-unlikely-audience-development-strategy-newspaper-publishers/)
- Olij, M., & Hek, P. (2014, 6 februari). De nieuwsbehoefte van ons publiek. *Nederlandse Vereniging van Journalisten*. Ontleend aan  
[https://www.nvj.nl/uploads/bestanden/De\\_nieuwsbehoefte\\_van\\_ons\\_publiek\\_\\_versie\\_feb\\_2014.pdf](https://www.nvj.nl/uploads/bestanden/De_nieuwsbehoefte_van_ons_publiek__versie_feb_2014.pdf)
- Pilhofer, A. [International Journalism Festival]. (2015, april 17). *Keynote speech di Aron Pilhofer* [Video file]. Ontleend aan [https://www.youtube.com/watch?v=qOYi\\_VTk99A](https://www.youtube.com/watch?v=qOYi_VTk99A)
- Reid, A. (2014, 10 oktober). Guardian forms new editorial teams to enhance digital output. *Journalism.co*. Ontleend via [https://www.journalism.co.uk/news/guardian-forms-new editorial-teams-to-enhance-digital-output/s2/a562755/](https://www.journalism.co.uk/news/guardian-forms-new-editorial-teams-to-enhance-digital-output/s2/a562755/)
- Rhoades, D. (2014, 14 oktober). Justin Bank named deputy editor, audience development. *The New York Times Company*. Ontleend aan [http://www.nytc.com/justin-bank-named-deputy-editor audience development/](http://www.nytc.com/justin-bank-named-deputy-editor-audience-development/)
- Rhoades, D. (2015, 3 september). The New York Times launches on Instagram. *The New York Times Markets*. Ontleend aan  
[http://markets.on.nytimes.com/research/stocks/news/press\\_release.asp?docTag=20150309085BIZWIRE\\_USPRX\\_\\_\\_BW5380&feedID=600&press\\_symbol=219915](http://markets.on.nytimes.com/research/stocks/news/press_release.asp?docTag=20150309085BIZWIRE_USPRX___BW5380&feedID=600&press_symbol=219915)
- Roston, M. (2015, 22 januari). Don't try too hard to please Twitter – and other lessons from the New York Times' social media desk. *Niemanlab*. Ontleend aan

- <http://www.niemanlab.org/2015/01/dont-try-too-hard-to-please-twitter-and-other-lessons-from-the-new-york-times-social-media-desk/>
- Roos RTV. (2014). Interview Amanda Michel. Ontleend aan [http://www.roosrtv.nl/nlawards/mgd\\_roosdagen.php?pageid=52109&langid=1](http://www.roosrtv.nl/nlawards/mgd_roosdagen.php?pageid=52109&langid=1)
- Shevda, K. (2015, 3 februari). How to innovate your newsroom. *News:rewired*. Ontleend aan <https://www.newsrewired.com/2015/02/03/how-to-innovate-your-newsroom/>
- Sohn, T. (2015, 27 februari). How The New York Times creates different content for engagement versus clicks. Ontleend aan <http://www.adweek.com/socialtimes/how-the-new-york-times-creates-different-content-for-engagement-versus-clicks/616050>
- Spinhof, H. (2014, 4 april). Amanda Michel: ‘Go public with explicit requests’. *Spinhof*. Ontleend aan <http://spinhof.punt.nl/content/2014/04/Amanda-Michel-Go-public-with-explicit-requests>
- Sullivan, M. (2015, 6 januari). Dean Baquet’s ‘Charting the future’ note to Times staff. *The New York Times*. Ontleend aan [http://publiceditor.blogs.nytimes.com/2015/01/06/dean-baquets-charting-the-future-note-to-times-staff/?\\_r=1](http://publiceditor.blogs.nytimes.com/2015/01/06/dean-baquets-charting-the-future-note-to-times-staff/?_r=1)
- Tedford, J. (2015, 14 januari). Developing your audience vs. chasing clicks: a lesson from The New York Times. *Mediapost*. Ontleend aan [http://www.mediapost.com/publications/article/241742/developing-your-audience-vs-chasing-clicksales.html?utm\\_source=newsletter&utm\\_medium=email&utm\\_content=headline&utm\\_ampai=79365](http://www.mediapost.com/publications/article/241742/developing-your-audience-vs-chasing-clicksales.html?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_content=headline&utm_ampai=79365)
- The New York Times. (2014). *The New York Times innovation report*. (NYT, 24-03-2014). New York: NYT.
- The New York Times Company. (2015, 10 maart). NYTimes.com to feature short form documentaries originally funded on Kickstarter. Ontleend aan <http://www.nytco.com/nytimes-com-to-feature-short-form-documentaries-originally-funded-on-kickstarter/>
- Verhagen, L. (2015, 2 maart). Ochtend- en lunchoverzicht per Whatsapp. *De Volkskrant*. Ontleend aan <http://www.volkskrant.nl/dossier-redactieblog/ochtend-en-lunchoverzicht-per-whatsapp~a3877489/>
- Verhagen, L. (2015, 4 maart). De maand in statistieken: hese corpsmeisjes en zorgen om zorg. *De Volkskrant*. Ontleend aan <http://www.volkskrant.nl/dossier-redactieblog/de-maand-in-statistieken-hese-corpsmeisjes-en-zorgen-om-zorg~a3883362/>
- Verhagen, L. (2015, 7 april). Nieuwe social-knoppen en exit cultuuragenda. *De Volkskrant*. Ontleend aan <http://www.volkskrant.nl/dossier-redactieblog/nieuwe-social-knoppen-en-exit-cultuuragenda~a3946090/>
- Verhelst, A. (2014, 28 oktober). De nieuwe NOS.nl nu live in bèta: de belangrijkste wijzigingen op een rij. De gebruiker staat opnieuw centraal. *Marketingfacts*. Ontleend aan <http://www.marketingfacts.nl/berichten/nos.nl-vernieuwt-de-belangrijkste-wijzigingen-op-een-rij>

Vliet, H., van der. (2015, 3 februari). Driekwart jaar na het rapport. Hoe gaat het nu met The New York Times? *NRCQ*. Ontleend aan <http://www.nrcq.nl/2015/02/03/hoe-gaat-het-nu-met-the-newyork-times>

## **Bijlagen**

---

- Bijlage A: Schematisch overzicht belangrijke theoretische thema's
- Bijlage B: Toestemmingsformulier respondenten
- Bijlage C: Topiclijst: Nederlandse en Engelse versie

## Bijlage A: Schematisch overzicht belangrijke theoretische thema's

Thema	Beschrijving en centrale vraag	Bron
<i>Het publiek</i>	De omgang met het gefragmenteerde publiek. De kunst om het publiek aan een nieuwsorganisatie toe te trekken en te binden.	Tewskbury (2005); Deuze (2005); Domingo (2008) Leurdijk (2015)
<ul style="list-style-type: none"> <li>De specifieke behoeftes van het publiek (monitoren van data)</li> </ul>	Het monitoren van data door nieuwsorganisaties. Hoe wordt omgegaan met specifieke behoeftes van het publiek? Welke instrumenten en methoden?	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Types actieve gebruikers</li> </ul>	Het matchen met alle types lezers (ook aan de verschillende rollen) om gebruikers te binden en te behouden. Hoe?	Slot en Ruhe (2011)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Volgen van UGC</li> </ul>	De UGC die wordt ingezet. Welke UGC is interessant en hoe wordt dit ingezet? Praktijkvoorbeelden?	Slot en Ruhe (2011); Van Dijk (2009)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nieuwsproductieprocesses</li> </ul>	Hoe word het publiek ingebed in het nieuwsproductieproces?	Bowman en Willis (2003)
<i>De organisatie</i>	Waar en hoe moet deze functie worden geplaatst in een nieuwsorganisatie?	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Bereidheid veranderingen</li> </ul>	De drive moet bestaan om het actieve publiek <i>te willen</i> betrekken in het nieuwsproductieproces. Waar komt de drive vandaan? Hoe overtuig je anderen van deze wil?	Anderson (1995)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kennis van het proces</li> </ul>	De kennis en deskundigheid van methoden en instrumenten om het actieve publiek te betrekken in het nieuwsproductieproces. Welke kennis staat hierbij centraal? Waar komt deze kennis vandaan?	Anderson (1995); McGowan en Klammer (1997); Abernethy en Bouwens (2005)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Betrokkenheid (maar wel behouden van zeggenschap)</li> </ul>	De betrokkenheid van werknemers bij de methoden en instrumenten. Hoe zijn werknemers betrokken geraakt?	Anderson (1995); Singer (2010); Borger et al. (2011)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Informeel ondersteuning en (interne) communicatie</li> </ul>	De communicatie over deze methoden instrumenten binnen de organisatie. Op welke manier is het belang van het actieve publiek gecommuniceerd binnen de organisatie?	Anderson (1995)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Specialisatie</li> </ul>	Wie zijn er gespecialiseerd betreffende het actieve publiek? Wie zijn er verantwoordelijk?	Anderson (1995); Domingo (2008); Paulussen en Guille (2008)
<ul style="list-style-type: none"> <li>De mate van beslissingen</li> </ul>	Bepaalde hiërarchieën in bestaande nieuwsorganisatie kunnen worden doorbroken, machtsposities kunnen worden verschoven. Was hiervan sprake?	Paulussen en Ugille (2008) Anderson (1995)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Investeringen in training en voorlichting</li> </ul>	De manier waarop werknemers getraind/voorgelicht worden over de methoden en instrumenten. Hoe is dit gedaan?	Anderson (1995);
<ul style="list-style-type: none"> <li>Het behouden van kwaliteit</li> </ul>	Het betrekken van het actieve publiek, maar wel het behouden van kwaliteit waar de nieuwsorganisatie bekend om staat. Hoe kan dit worden gewaarborgd?	Borger et al. (2011)



## **Bijlage B: Toestemmingsformulier respondent**

---

### **Master thesis onderzoek over het actieve online publiek en nieuwsorganisaties**

#### **Verzoek om toestemming voor participatie aan onderzoek**

Bedankt dat u mee wilt werken aan dit onderzoek over het actieve online publiek. In een snel veranderend medialandschap is het aan de nieuwsorganisatie om manieren te vinden om lezers online aan te trekken en aan een organisatie te binden. Ook is het mogelijk om het publiek te betrekken in het nieuwsproductieproces. Mijn onderzoek focust zich op de methoden en instrumenten die daarvoor ingezet kunnen worden. Daarnaast focust het onderzoek zich op de implementatie van deze methoden en instrumenten. Op welke manier kunnen deze veranderingen steeds worden toegepast in een nieuwsorganisatie? Het doel van dit gesprek is het inventariseren van verschillende ervaringen van verschillende nieuwsorganisaties in binnen- en buitenland, zodat uiteindelijk in kaart kan worden gebracht waarom het actieve online publiek interessant is voor nieuwsorganisaties en op welke verschillende manieren dit geïmplementeerd kan worden in een nieuwsorganisatie.

#### **Het interview**

Meedoen aan dit onderzoek betekent dat u wordt geïnterviewd. De vragen gaan over de methoden en instrumenten en op welke manier(en) deze zijn geïmplementeerd in de nieuwsorganisatie. Het inventariseren van verschillende ervaringen van experts staan in dit interview centraal.

Het interview wordt opgenomen met een audio recorder. Dat doe ik om het na het interview uit te kunnen schrijven (*transcriberen*). De opnames worden na het transcriberen verwijderd en zullen dus verder niet worden gebruikt of gedeeld.

#### **Gegevens**

Voor dit onderzoek worden interviews uitgevoerd met experts. Naam en functie worden benoemd in het onderzoeksverslag. Dit wordt enkel gedaan ter verduidelijking van de case en ter ondersteuning van bevindingen.

#### **Tijdsduur**

Het interview duurt maximaal een uur.

#### **Betaling**

Er staat geen financiële compensatie tegenover uw deelname aan dit onderzoek.

## **Rechten**

Uw participatie aan dit onderzoek is vrijwillig. U kunt dus op ieder moment aangeven dat u niet meer wilt deelnemen zonder gevolgen. U heeft het recht om te weigeren om vragen te beantwoorden. Naam en functie worden alleen gebruikt ter ondersteuning van resultaten.

## **Contact en vragen**

Als u vragen hebt over uw rechten als een participant of ontevreden bent over iets in dit onderzoek, dan kunt u (eventueel anoniem) contact opnemen met Mijke Slot van de Erasmus School of History, Culture and Communication: slot@eshcc.eur.nl.

Voor vragen, aanvullingen of opmerkingen over het onderzoek kan er contact worden opgenomen met de onderzoeker Stephanie Kuijstermans: s.kuijstermans@nrc.nl.

## **Toestemming**

Door toestemming te geven geeft u aan dat u dit document heeft gelezen en begrepen en mee wilt doen aan het onderzoek door middel van het interview. U mag dit papier ondertekenen, maar dit is niet verplicht. Mondeling aangeven dat u toestemming geeft is voldoende.

Ik geef toestemming voor de audio-opname tijdens het interview

Naam

Handtekening

Datum

Ik wil graag dat mijn identiteit wordt vrijgegeven in de geschreven resultaten van dit onderzoek

Naam

Handtekening

Datum

*Dit exemplaar mag u houden.*

### Nederlandse versie

#### **Welkom**

- Doel onderzoek, doel gesprek

*In een snel veranderend medialandschap is het aan de nieuwsorganisatie om manieren te vinden om lezers online aan te trekken en aan een organisatie te binden. Ook is het mogelijk om het publiek te betrekken in het nieuwsproductieproces. Mijn onderzoek focust zich op de methoden en instrumenten die daarvoor ingezet kunnen worden. Daarnaast focust het onderzoek zich op de implementatie van deze methoden en instrumenten. Op welke manier kunnen deze veranderingen steeds worden toegepast in een nieuwsorganisatie? Het doel van dit gesprek is het inventariseren van verschillende ervaringen van verschillende nieuwsorganisaties, zodat uiteindelijk in kaart kan worden gebracht waarom het actieve online publiek interessant is voor nieuwsorganisatie en op welke verschillende manieren dit geïmplementeerd kan worden in een nieuwsorganisatie.*

*Het onderzoek bestaat dus uit twee delen: enerzijds vraag ik naar de verschillende activiteiten die worden gedaan om het actieve publiek te betrekken/te binden. Of welke activiteiten er nog gaan plaatsvinden. Anderzijds vraag ik na hoe deze activiteiten in de organisatiestructuur geïmplementeerd kunnen worden.*

- Toestemming tot opname?
- Vervolg onderzoek
- Vragen?

#### **1. Algemene vragen**

- Functieomschrijving (inhoud, werkzaamheden, hoe lang)

#### **2. Het publiek** (Tewskbury, 2005; Deuze, 2005; Domingo, 2008)

- Door middel van welke activiteiten binden/betrekken jullie als nieuwsorganisaties het publiek bij nieuws?

*Bijvoorbeeld een Audience Development Desk*

*De antwoorden worden gebruikt in deel 3.*

- En wat doen journalisten (of jij) individueel?
- In welke fase van het nieuwsproductieproces gebeurt dat?
- Wat is de rol van het actieve publiek in deze fase?
- Kan je een voorbeeld geven?

- Op welke manier(en) komen journalisten en het publiek met elkaar in contact in deze fase?  
*In geval van de fase selecteren/filteren van nieuws*  
*Op welke manier vindt nieuwsgaring plaats?*  
*Hoe zorg je het ervoor dat het je het publiek voor bent met nieuws?*
- Onderscheiden jullie verschillende publieksgroepen?  
*Bijvoorbeeld specifieke interesses en voorkeuren*  
*Vindt er onderzoek plaats onder het publiek?*
- En proberen jullie die verschillende publieksgroepen op verschillende manieren te benaderen?
- Welke soort actieve gebruikers zijn interessant?  
*Bijvoorbeeld rol van consumenten (gebruikers die foto's/video's bekijken, lezen, luisteren etc.), rol van creëren (gebruikers die nieuws personaliseren, persoonlijk profiel aanmaken, originele content toevoegen etc.), rol van conserveren (gebruikers die stemmen, beoordelen, taggen etc.), en rol van communiceren (gebruikers die commentaar toevoegen, chatten, discussiëren etc.).*
- Gebruikers creëren zelf content online. Welke User Generated Content is interessant voor de nieuwsorganisatie?  
Hoe wordt dit ingezet?
- Kan je hier voorbeelden van geven?
- Hoe waarborgen jullie de kwaliteit van het nieuws als jullie samenwerken met het publiek?

### **3. De organisatiestructuur** (Anderson, 1995; Paulussen & Ugille, 2008)

In dit gedeelte, de organisatiestructuur, gaat het specifiek om de inbedding van het actieve publiek in de organisatie.

- De activiteiten/veranderingen die zijn genoemd in deel 2 en opgeschreven op kaartjes worden nu ieder besproken aan de hand van de volgende vragen (organisatorisch niveau).

#### *3.1 Bereidheid veranderingen*

- Is er binnen de redactie bereidheid om nieuwe activiteiten te ontplooiën op het gebied van actief publiek?
- Waar komt de drive vandaan binnen de nieuwsorganisatie om dergelijke activiteiten in te zetten?
- Hoe overtuig je de rest van de organisatie dat dergelijke activiteiten belangrijk zijn voor de nieuwsorganisatie?

### *3.2 Kennis van het proces*

- Activiteiten om het publiek te betrekken in een nieuwsorganisatie vraagt om kennis en deskundigheid.  
Welke kennis staat hierbij centraal?
- Waar komt deze kennis vandaan?
- Waar kunnen journalisten met vragen terecht?

### *3.3 Betrokkenheid*

- Wie moeten er binnen de organisatie betrokken zijn bij het inzetten van dergelijke activiteiten?

### *3.4 Informele ondersteuning en (interne) communicatie*

- Wordt er over het belang van het actieve publiek veelvuldig gecommuniceerd binnen de organisatie?
- Op welke manier wordt er gecommuniceerd?

### *3.5 Specialisatie*

- In welke afdeling worden deze activiteiten geïmplementeerd in de organisatie?
- Zijn er mensen in dienst die gespecialiseerd zijn in het actieve publiek? Hoe gaan zij te werk?

### *3.6 De mate van beslissingen*

- Hoe worden beslissingen over nieuwe initiatieven op het gebied van actief publiek in je organisatie genomen?
- Zijn er door deze nieuwe initiatieven machtsveranderingen ontstaan binnen de organisatie?
- Hoe wordt hiermee omgegaan?

### *3.7 Investerings in training en voorlichting*

- Wordt er op een bepaalde manier training/voorlichting gegeven aan werknemers over de methoden/instrumenten?

### **Afsluiting**

- Nog vragen/opmerkingen/toevoegingen?
- Bedankt

## Engelse versie

### **Welcome**

- Purpose research, purpose conversation

*In a quickly changing media landscape, news organizations have to find new ways to attract readers online and to bind them to an organization. It is also possible to involve the public in the news production process. My research focuses on the methods and instruments that can be used for this. What methods and instruments? In addition, this research focuses on the implementation of these methods and instruments. How can these changes be applied in a news organization? The purpose of this conversation is to collect different experiences within different news organizations, so that eventually it can be explained why the active public can be interesting for news organizations and in what ways this can be implemented in a news organization.*

### **4. General questions**

- Name
- Job description (content, activities, how long)

### **5. The public** (Tewskbury, 2005; Deuze, 2005; Domingo, 2008)

- How does your news organization involve/bind the public in the news?  
*What kind of activities? And what do journalists (like you) do individually?  
The answers of organization activities will be used in part 3.*
- In which phase of the news production process does this happen?
- What is the role of the active public in this phase?
- Can you give an example?
- In what way(s) do journalists and the public make contact in this phase?  
*In case of the phase select/filter news.  
- In what way does news gathering take place?  
- How do you make sure that you stay ahead of the public?*
- Do you distinguish different audiences?  
*(For example specific interests and preferences)  
(For example by means of research)*
- And do you approach these audiences in different ways?
- What kind of active users are interesting?  
*For example: role of consuming, role of creating, role of conserving, role of communicating.*

- Users create content online themselves. Which User Generated Content is interesting for the news organization?  
How is this used/How do you use this?
- Can you give some examples?
- How does this/your organization ensure the quality of the news when you work together with the public?

## **6. The organizational structure** (Anderson, 1995; Paulussen & Ugille, 2008)

This section is specifically about the embedding of the active public in the organization.

- The activities/changes that were mentioned in section 2 will each be discussed on the basis of the following questions (organizational level).

### *3.1 Willingness for changes*

- Is there willingness within the editorial office to expand/develop new activities in the field of the active public?
- Where does the drive come from within the news organization to use such methods and instruments?
- How do you convince the rest of the organization that such methods and instruments are important for the news organization?

### *6.2 Knowledge of the process*

- Using methods and instruments to involve the public in a news organization requires knowledge and expertise.  
What knowledge is most important? What knowledge forms the core?
- Where does this knowledge come from?
- Where can journalists turn to when they have questions?

### *6.3 Involvement*

- Within the organization, who has to be involved when it comes to the use of such methods and instruments?

### *6.4 Informal support and (internal) communication.*

- Do people within the organization communicate frequently about the importance of the active public?
- In what way do they communicate?

### *6.5 Specialization*

- In which department are these methods and instruments being implemented in the organization?

- Are there employees within the organization who are specialized in the active public?  
How do they work?

#### *6.6 The extent of decisions*

- How does your organization make decisions about new initiatives in the field of the active public?
- Did changes occur because of these new initiatives when it comes to powerful positions within the organization?
- How do people react on that? How are people handling that?

#### *6.7 Investments in training and education?*

- Do employees get some sort of training/education about the methods and instruments?

#### **Closure**

- Questions/comments/additions?
- Thank you