



CHANGE CONSULTANTS

Freddy Otten, Han van Bussel, Hans Blom en Jouke Algra zijn YEARN, een groep van creatieve, energieke en eigentijdse meedenkers. YEARN werkt dagelijks aan implementaties, organisatieveranderingen en ontwikkeling van mensen.

De hier beschreven inspiratiereis naar Scandinavië is een manier om de nieuwsgierigheid naar vernieuwing en de toepasbaarheid te ervaren.

Ook nieuwsgierig? Kijk op www.yearnconsultancy.nl

of volg via LinkedIn: www.linkedin.com/company/yearn-consultancy



Met Omroep West op digitale verkenning in Scandinavië



Heidrun Reisæter

“Dit is een survival-strategie. We móeten succesvol zijn en dingen doen die van belang zijn voor de bevolking. Anders worden we wegbezuinigd.”

Heidrun Reisæter, Hoofd Media-ontwikkeling van de Noorse omroep NRK, geeft in een notendop weer waar veel mediabedrijven mee te kampen hebben.



Robin Govik

De digitale disruptie van de mediasector is volop gaande; in hoog tempo worden nieuwe (social) mediaplatforms en distributiekanaalen populair en staan de oude kanalen onder druk. Bestaande businessmodellen blijken nog maar beperkt houdbaar te zijn. De concurrentie verschuift van lokaal naar globaal.

Hoe ga je daar als ‘oude’ media mee om? En hoe zorg je dat de organisatie daar snel en innovatief op kan inspelen? Voor de NRK is het antwoord duidelijk: “Wij zijn systematisch bezig met het ontwikkelen van een innovatieve cultuur en het uitbreiden van ons netwerk. We moeten uitblinken in dingen die we nog nooit hebben gedaan en kunnen samenwerken met mensen die we nog niet kennen.”

Reisæter doet haar betoog in een steriele vergaderruimte bij de NRK in Oslo, voor een aandachtig luisterende delegatie van Omroep West uit Den Haag. Het bezoek is onderdeel van een mediaverkenning die georganiseerd is door YEARN Consultancy. Hoofdredacteur Henk Ruijl legt uit waarom ze hier zijn: “We zijn binnen Omroep West bezig om te kijken waar we over twee á drie jaar willen staan. We onderzoeken daarom hoe andere omroepen met vernieuwing omgaan. Niet alleen in Nederland, maar ook daarbuiten hopen we te leren van mediabedrijven die vooroplopen met online innovatie.”

Bij de NRK wordt duidelijk dat het organiseren van innovatie geen makkelijke opgave is. Reisæter: “We hadden een digitale strategie geformuleerd gebaseerd op drie pijlers: tempo, technologie en personalisatie. Maar de organisatie was er nog niet klaar voor. Mensen zaten vast in de oude afdelingsstructuur, hadden geen tijd of zagen het niet zitten. De structuur was afgestemd op de dagelijkse productie van content, niet op het ondersteunen van innovatie, creativiteit en talent.”

Risicobereidheid

Ook zagen ze grote verschillen in risicobereidheid tussen de diverse afdelingen. Innovatie vraagt om ruimte voor experimenten en de bereidheid risico te nemen. Om daar stappen in te zetten, zijn ze twee jaar geleden gestart met de zogenaamde innovatiedagen: elke maand worden twee dagen ingeruimd waarbij de deelnemers aan de slag gaan met eigen innovatieve ideeën. “Alles mag, als het uiteindelijk maar iets nuttigs oplevert voor de NRK. We starten met pitches en daarna gaan we ook meteen aan de slag met de uitwerking van de beste ideeën.”

Daar doen elke keer ongeveer 130 medewerkers aan mee, van de 3500. Die worden opgedeeld in multifunctionele teams. Door mensen vanuit verschillende expertisegebieden bij elkaar te zetten, komen ideeën naar boven die normaliter niet ontstaan in de bestaande setting. “Een ander belangrijk effect is dat nu in de hele organisatie

“Mensen zaten vast in de oude afdelingsstructuur, hadden geen tijd of zagen het niet zitten”



een modus is ontstaan om continu te leren en te verkennen,” zegt Reisæter. “Binnen alle afdelingen en in het management zijn digitale voorlopers aangesteld. Die zorgen ervoor dat er onderling korte lijnen zijn als het gaat om innovaties en het delen daarvan. Snelheid is belangrijk. We werken vanuit het motto: test, learn, share en do it fast!”

Van tafel geveegd

In buurland Zweden brengen Omroep West en YEARN een bezoek aan MittMedia. Een media-bedrijf met een lange historie als uitgever van lokale en regionale kranten. In 2014 gooiden ze het roer drastisch om: de oude print workflow werd van tafel geveegd en vervangen door een digitale workflow. Redacteurs publiceren in principe alleen nog maar voor de online kanalen. Een team van circa veertig webontwikkelaars en programmeurs houdt zich bezig met het doorontwikkelen van websites en apps en het bouwen van slimme toepassingen op basis van data.

“Dit was een bewuste keuze en een wezenlijke omslag,” vertelt Robin Govik, Chief Digital Officer van Mittmedia. “We zijn een bedrijf met een lange traditie, dus makkelijk was het niet. Een voorbeeld: we zijn vier jaar geleden begonnen om de helft van onze verhalen achter een betaalmuur te plaatsen. Dit sloeg eerst niet aan en er was veel intern verzet. Het bleek dat journalisten hun beste nieuws altijd op het gratis gedeelte van de site ❶

- zetten, om zoveel mogelijk publiek te bereiken. Daar hebben we echt een streep onder moeten zetten. We sturen nu op loyaliteit: trouwe, betalende klanten krijgen de beste content.” De oude klanten (krantenlezers) worden trouwens ook nog steeds bediend. De oogst aan online artikelen wordt dagelijks door opmaak-redacteurs omgezet in een papieren krant.

Data

MittMedia maakt gebruik van data om beter inzicht te krijgen in de behoefte van hun klanten. Een team van data-analisten en journalisten houdt zich daar doorlopend mee bezig. Hun inzichten worden in het hele bedrijf gedeeld in wekelijkse content guidelines: een overzicht met concreet toepasbare tips en instructies. Govik: “Het is belangrijk dat journalisten snappen waarom hun verhalen wel of niet gelezen worden. Er worden nu bijvoorbeeld meer verhalen gemaakt over de huizenmarkt en lokale bedrijven, omdat we uit data-analyse weten dat daar behoefte aan is.”

Niet alleen de inhoud wordt aangepast aan het publiek, ook de vorm. Specifieke gebruikers-groepen krijgen hun eigen aangepaste ervaring in de app of op de website. Dit levert veel op: meer actieve bezoekers, die langer gebruik maken van app en website, en een toename van pageviews door betalende bezoekers.

Ook bij de NRK is te merken dat data steeds meer een rol speelt bij het maken van afwegingen. Ze werken *data informed*, zoals ze het zelf noemen. Alle content moet cijfermatig geëvalueerd worden, voor, tijdens en na publicatie. Elke redactie heeft zijn eigen targets en de middelen om zelf analyses uit te voeren. Een proces met vallen en opstaan. Reisæter: “De grootste uitdaging is de *mindset*; ervoor zorgen dat iedereen het belang ziet en ook leert kijken naar content als een product. We doen dat in kleine stappen. Bijvoorbeeld door redacties te laten kijken naar een lijst met de 25 best en slechtst scorende online items, en ze daar zelf lessen uit te laten trekken.”

“We sturen nu op loyaliteit: trouwe, betalende klanten krijgen de beste content”



Nieuwsrobot

Bij MittMedia wordt data ook nog op een heel andere manier ingezet: als grondstof voor berichten die geschreven worden met behulp van kunstmatige intelligentie. Deze nieuwsrobot schrijft zo elk weekend honderden korte berichten over voetbalwedstrijden en andere sporten op basis van de uitslagen. Trainers en spelers kunnen na afloop via een app reageren op de wedstrijd. Hun quotes worden geautomatiseerd in het bericht verwerkt.

Govik: “Hiermee hebben we ons journalistieke bereik kunnen vergroten. We kunnen nu over alle wedstrijden berichten maken. Het neemt redacteurs vervelende taken uit handen; die tijd kunnen ze nu besteden aan complexer journalistiek werk.” De digitale strategie begint vruchten af te werpen. “Het is belangrijk dat je een duidelijke strategie hebt, die je goed uit kan leggen en die je ook écht uitvoert. Sommige medewerkers hebben er uiteindelijk voor gekozen om te vertrekken omdat ze niet passen bij die nieuwe werkelijkheid.”

Het team van Omroep West is geïnspireerd geraakt door alles wat ze te zien en te horen hebben gekregen. Henk Ruijl: “Je leest veel over allerlei nieuwe ontwikkelingen, maar hier zie je in de praktijk hoe ermee wordt omgegaan en welke problemen overwonnen moeten worden. We gaan met heel veel ideeën en praktische tips weer naar huis. Een belangrijke les is in elk geval dat we duidelijke keuzes moeten maken en daar de hele organisatie in meenemen.” ●