

De schizofrenie van sociale netwerken

Twee gezichten van online
leiderschap

Rijk Willemse



Over de auteur

Rijk Willemse is als adviseur veelvuldig betrokken bij projecten waarbij complexe informatie toegankelijk gemaakt moet worden. Rijk is sparring-partner voor beleidsmakers en bestuurders, veelal bij de start van gecompliceerde projecten op het gebied van klimaatverandering, ruimtelijke ordening en overheidscommunicatie. Daarnaast geeft hij trainingen aan medewerkers, leidinggevend en bestuurders. Rijk is gespecialiseerd in contentmarketing en in het bouwen van netwerken rond maatschappelijke en beleidsmatige thema's. Hij leidt workshops en brainstormsessies voor overheden, bedrijven en non-profitorganisaties. Hij geeft keynotes en workshops en traint deelnemers in de skills en houding die nodig zijn voor succesvolle toepassing van sociale media en contentmarketing. Rijk is partner en adviseur in LaVerbe, Nijmegen, en auteur van diverse publicaties, waaronder *“We zijn allemaal Twitter-spreeuwen”* en *“Wie een zwerm kan bewegen”*.

www.laverbe.nl

www.rijkwillemse.nl

Trefwoorden: contentmarketing, marketing, online reputatie, overheidscommunicatie, privacy, seo, sociale media

Illustratie omslag: Paul Beerten, LaVerbe, Nijmegen

ISBN/EAN 978-90-74354-00-4

© 2016

De inhoud van dit boekje valt onder de licentie Naamsvermelding van Creative Commons. Het is anderen toegestaan het werk te kopiëren, distribueren, vertonen, en op te voeren, en om afgeleid materiaal te maken dat op dit werk gebaseerd is – maar uitsluitend onder vermelding van de auteur als maker van dit boekje.

Inhoud

Inleiding 2

Contentmarketing versus marketing 7

Overheden als contentmarketeers? 10

Voorbeeld: van opgelegd beleid naar gedragen beleid 11

Hoe pas je contentmarketing toe als bedrijf of overheid? 13

Sociaal kapitaal als hefboom 16

Het platform voor de Waddenzee nader bekeken 18

Hoe zet je een online portal op? 23

Twee gezichten van online leiderschap 26

Voorbeeld: dienend leiderschap met inzet van sociale media 30

Wat heeft een dienend leider online nodig? 32

Het gelaat tonen of verbergen? 34

Het open gelaat van health care, smart cities en de wetenschap 36

Toch gevonden worden 42

Inleiding

Er zijn veel mensen die de aandacht voor de sociale media overdreven vinden en die er argwanend tegenover staan. Terecht. Want zoveel aandacht verdienen de sociale media niet; het zijn media en ze zijn instrumenteel voor de onderliggende doelstellingen. Enerzijds kunnen de sociale media helpen om doelstellingen te realiseren als kennis delen, mensen activeren en luisteren naar wat er speelt en kunnen ze toegepast worden op activiteiten als campagne voeren, leren en studeren, een evenement of een congres organiseren, een marktonderzoek of een belevingsonderzoek doen, et cetera. Anderzijds kunnen ze helpen bij de economische, op voortbestaan gerichte doelstellingen van organisaties en bedrijven, zoals het stimuleren van de verkoop, de bevordering van de trouw aan een merk, maar ze kunnen ook helpen bij ego-gerichte doelstellingen van personen en organisaties, zoals het profileren van een min of meer uitgedijde identiteit, het delen van persoonlijke meningen en het bijdragen aan de nadrukkelijke eigen aanwezigheid op publieke platforms. Online sociale netwerken bieden dus de gelegenheid om twee soorten gezichten te tonen: een sociaal, dienend en bescheiden gelaat, en een commercieel, dominant, sturend gelaat.

Een dienend gelaat blijkt effectief te zijn voor organisaties die niet voornamelijk zichzelf maar bijvoorbeeld een maatschappelijk thema centraal willen zetten in dienst van het gesprek over dat thema, om mensen, andere organisaties en bedrijven te activeren door te luisteren, te delen en te reageren. Bedrijven, organisaties en mensen verbinden zich aan zo'n thema om aan hun eigen relaties en klanten te laten zien dat laatstgenoemden niet alleen een goede maar ook een verantwoorde keuze maken door deel te nemen aan het gesprek en actief bij te dragen aan het betreffende thema. Dat leidt tegelijkertijd veelal tot een win-winsituatie voor de eigenaar van het dienende gelaat, omdat partnerschappen rond het betreffende thema extra draagvlak voor het eigen beleid of extra eigen omzet kunnen genereren, iets wat de deelnemende partners op hun beurt weer een economisch aantrekkelijk voorkomen verschaft als zij hun deelname uitdragen. Ook in de 'oorlog om talent' helpt het dienende gelaat de eigenaar bij het werven en binden van talentvolle medewerkers, want medewerkers vinden het belangrijk dat hun werkgever zich verantwoordelijk opstelt in de samenleving en dat deze zingevende activiteiten ontplooit. Voor overheden en bedrijven die werken aan plannen voor ruimtelijk-economische ingrepen, draagt het dienende gelaat en de bijbehorende aanhang bovendien bij aan draagvlak in de omgeving, want betrokkenheid beperkt het risico op klachten uit de omgeving en weerstand van die omgeving.

Over het andere gelaat, het commerciële publieke gelaat, kunnen we kort zijn. We kennen het uit de traditionele marketing en uit de ego-gerichte communicatie. Op de sociale netwerken herkennen we dit gezicht aan uitingen ('posts' en gesprekken) die voornamelijk het eigen bedrijf en de eigen prestaties betreffen. Dat kan zijn in de vorm van advertenties voor de eigen diensten en producten, maar ook in openbare 'privégesprekken' tussen een beperkt groepje aanhangers. Omdat dit gelaat veelal uitsluitend zendergerichte boodschappen uitzendt, nemen de andere deelnemers op de sociale netwerken dat ook als zodanig waar, soms met instemming, maar vaak ook met verbazing, irritatie en maar zelden met reacties van betrokkenheid.

Het boek *Against Essentialism* van Stephan Fuchs [2](#) is een belangrijke bijdrage aan de theorie over de moderne samenleving, de nieuwe cultuur en het nieuwe netwerken. Een van de kerngedachten van Fuchs is dat er geen vaststaande ideeën zijn, om het maar eens eenvoudig samen te vatten, en dat sociale netwerken evenmin vaststaande entiteiten zijn. Elk netwerk – en niet de mensen en de groepen in de netwerken – produceert de cultuur met haar eigen dogma's en opvattingen. In een hecht netwerk zijn er meer dogma's dan in een lossere netwerk. En, stelt Fuchs, niets daarvan ligt vast: alle ideeën, individuen, groepen en organisaties zijn tijdelijke 'bevrozingen' van het netwerk dat voortdurend in beweging is. Zelfs het 'zelf' ligt niet vast: Fuchs ziet het individu als product van de interactie, niet als de oorzaak ervan. Dat is een flinke ommekeer ten opzichte van diegenen die een grote rol toekennen aan de actoren in de sociale netwerken en het is eveneens een ondersteuning van de gedachte van het verborgen eigenaarschap. Tegelijkertijd biedt deze invalshoek ruimte voor het idee dat een persoon, een organisatie, een bedrijf, een overheid op hetzelfde moment meerdere rollen in de sociale netwerken kan vervullen, een ogenschijnlijk schizofrene situatie die – zoals dit essay wil betogen – geen problemen hoeft op te leveren voor de eigenaar van het gelaat op voorwaarde dat elk van deze tegengestelde gelaten een eigen publiek kent.

Fuchs stelt dat er verschillende niveaus zijn van deelname aan een sociaal netwerk: het niveau van degene die het sociale netwerk waarneemt, is niet hetzelfde als dat van degene die aan het netwerk deelneemt. Elk van hen ziet een totaal verschillende wereld. Mensen zijn dus gebonden aan het netwerk waaraan ze deelnemen, sterker nog, zegt Fuchs: ze zijn er het product van. Volgens Fuchs zijn er geen harde eenheden waaruit de mens moet kiezen (zoals goede kunst, slechte literatuur, effectieve methodes, duurzame bedrijven), maar is er voortdurende variatie en nuance, die in de tijd veranderen en zich ontwikkelen samen met de ontwikkeling van de sociale netwerken waarin ze voorkomen. Dat is een principe dat we dan wel goed kunnen aanvoelen en begrijpen, maar dat in de sociale praktijk van die netwerken nog niet vaak toegepast wordt. Want, nuance en variatie zijn nu eenmaal geen sterke punten in bijvoorbeeld een online debat dat hard gespeeld wordt. Fuchs stelt overigens dat dit gebrek aan nuance en variatie juist voorkomt in netwerken met veel (interne) verbindingen en dat lossere georganiseerde netwerken de wereld meer vloeibaar en dynamisch waarnemen.

Netwerken kunnen transformeren naar nieuwe netwerken en oude, solide netwerken kunnen uiteen vallen. Fuchs onderscheidt drie fasen van bevrozing van sociale netwerken.

- 1 De 'Ontmoeting', als kleinste eenheid van sociale organisatie. Het individu is daarin niet de bouwsteen maar het resultaat van de Ontmoeting. De mate waarin mensen individueel zijn, varieert met hun plek in het betreffende sociale netwerk.
- 2 De 'Groep', als een uitdrukking van solidariteit tussen de leden. Een Groep kan in de loop van de tijd oplossen in het niets, of juist verder bevrozen tot een 'Organisatie'.
- 3 De Organisatie is een min of meer formele structuur die zichzelf definieert rond 'essenties' als geld of reputatie en die communiceert met de buitenwereld via woordvoerders.

Deze flexibiliteit biedt een inspirerende kijk op sociale netwerken, die van nut is voor wie zich actief beweegt op de sociale media om in allerlei verbanden te delen, luisteren en activeren. Personen, bedrijven, organisaties en overheden kunnen naar believen deelnemen aan netwerken in uiteenlopende toestanden van 'bevrozing': Ontmoetingen, Groepen en Organisaties. Daarbij kunnen zij eveneens naar believen een gezicht opzetten dat het beste past bij hun doelstellingen: het gelaat van een dienend leider of het gelaat van een publiek leider. Wanneer zij beide gezichten in afzonderlijke situaties voor uiteenlopende toeschouwers tonen, is er sprake van 'adequate rolname'. Van 'schizofrenie' is sprake als zij beide gezichten afwisselend aan het hetzelfde publiek tonen, bijvoorbeeld als een bedrijf nadrukkelijk en expliciet eigenaar is van boodschappen die een maatschappelijk thema betreffen.

Dit essay

Dit essay wil de uiteenlopende mogelijkheden verkennen voor deelnemers aan sociale netwerken om op een natuurlijke wijze een rol te nemen en het bijbehorende gelaat te kiezen. Het essay is als volgt opgebouwd.

In "Contentmarketing versus marketing" zien we de gezichten van de nieuwe en de traditionele marketeer. Bij contentmarketing gaat het over de strategie waarbij de zender en diens belangen naar de achtergrond verdwijnen ten gunste van de inhoud. We zetten contentmarketing af tegen de traditionele marketing, onder meer met voorbeelden uit de domeinen van de traditionele marketing, de overheidscommunicatie en het overheidsbeleid.

In “Sociaal kapitaal als hefboom” zien we de gezichten van de beheerder en van de bezitter van sociaal kapitaal. Sociaal kapitaal functioneert als hefboom en gaat over vertrouwen, lidmaatschap, gedeelde waarden en sociaal contact. We verkennen de betekenis van sociaal kapitaal en onderzoeken hoe overheden, bedrijven en organisaties het in kunnen zetten, onder meer aan de hand van het voorbeeld van een online netwerk voor de Waddenzee.

In “Twee gezichten van online leiderschap” ontmoeten we de twee gezichten van leiderschap, het dienende en het sturende, een potentieel schizofrene situatie. Aan de hand van het concept van dienend leiderschap verkennen we hoe overheden, bedrijven en organisaties hun eigen doelstellingen en belangen kunnen behartigen door op de achtergrond te blijven wanneer dat nuttig en nodig is en door tegelijkertijd via hun traditionele rol de winst van hun dienend leiderschap te incasseren.

In “Het gelaat tonen of verbergen?” gaat het over de vraag hoeveel van hun gelaat personen, bedrijven en organisaties kunnen laten zien. We ontmoeten hier twee soorten gezichten: het afgemeten, deels gesloten gelaat dat past bij personen en soms ook bij bedrijven die prijs stellen op een zekere mate van privacy tegen de achtergrond van de risico's die volledige openbaarheid met zich meebrengt, en het goeddeels open gelaat van wie voornamelijk wil delen. Voor wie dit laatste prefereert, onderzoeken we een (bij)passende manier om dit gelaat in de openbaarheid te brengen: search engine optimalisation.

Bronnen

- 1 Natuur & Milieu Educatie, *“Bloeiende bedrijven, Groene groei door duurzame partnerships”*, 2013.
- 2 Stephan Fuchs, *“Against Essentialism”*, Harvard University Press, 2001.

Content- marketing versus marketing

In dit onderdeel zien we de gezichten van de nieuwe en de traditionele marketeer. Bij contentmarketing gaat het over de strategie waarbij de zender en diens belangen naar de achtergrond verdwijnen ten gunste van de inhoud. We zetten contentmarketing af tegen de traditionele marketing, onder meer met voorbeelden uit de domeinen van de traditionele marketing, de overheidscommunicatie en het overheidsbeleid.

Traditionele marketing is steeds minder effectief. Potentiële klanten herkennen marketinguitingen, zoals advertenties, pop-ups en virals, en ze negeren die uitingen meer en meer, omdat deze afleiden van de inhoud en vaak zelfs als irrelevant en irritant worden ervaren. Contentmarketing is een strategie waarmee waardevolle, relevante inhoud de aandacht moet trekken van een vastgesteld publiek. De zender en de verkoopboodschap verdwijnen naar de achtergrond en de inhoud staat voorop. Dat betreft inhoud die voor een specifieke groep interessant is, bijvoorbeeld een herkenbaar probleem met een handige oplossing. Het idee achter contentmarketing is dat de ontvanger de gepresenteerde inhoud waardeert – en misschien wel deelt met zijn netwerk – en uiteindelijk aanklopt bij de afzender als hij daar behoefte aan heeft, bijvoor-

beeld om diens website verder te verkennen, of om in gesprek te gaan. Dat is de essentie van verborgen eigenaarschap.

“Marketing is dood. Dat komt door de trouwe klanten”, zegt Alexander Jutkowitz [1](#). Dat is een opmerkelijke uitspraak voor een marketeer die eigenaar is van een groot marketingbureau in New York. Voor het bewijs van zijn uitspraak wijst Jutkowitz naar Apple en diens trouwe klanten: de iPhone heeft een klanttrouw van 87%, en in het laatste kwartaal van 2014 werden bijna 75 miljoen iPhones verkocht zonder dat daar al te veel marketinginspanningen voor gepleegd werden.

Marketing in de traditionele vorm komt neer op zenden, om te verkopen. Die eenzijdigheid werkt niet meer in een wereld waarin klanten precies weten wat ze willen en zelf net zo goed kunnen zenden. Wat voor marketeers wel blijkt te werken is inspelen op de waarden waarmee klanten zich willen vereenzelvigen. Dat vraagt om content waarmee klanten zich willen identificeren. Het gaat dus niet om het merk (‘the brand’), maar om de klant en diens beleving. En zo kan contentmarketing gaan over inhoud die helemaal niets met het product of het merk te maken lijkt te hebben, maar ondertussen toch heel goed scoort en zorgt voor klanten en dus voor verkoop: een verhaal, een sfeer, een video, waarmee een bedrijf laat zien wie ze zijn of waarvoor ze (willen) staan.

Simon Sinek, die het begrip Golden Circle [2](#) introduceerde, stelt dat echte verbinding pas plaatsvindt rond beelden en verhalen. Besluiten nemen we met onze buik, met ons gevoel. Dat is het gebied zonder woorden, waar ons gedrag en onze opvattingen leven. Echte verbinding komt tot stand via de intuïtie, het geloof, het hart, of zoals Sinek het zegt: via het ‘waarom’. Toegepast op een product of dienst: Wat het doet, Hoe het werkt en Hoe je het kunt bestellen, daarover geven websites en vertegenwoordigers vaak uitgebreide informatie. Maar Waarom het product of de dienst van belang is voor (potentiële) klanten, daaraan wordt vaak alleen maar in de marge aandacht besteed, vaak via technische beschrijvingen, in plaats van via een doordachte keuze van beelden en verhalen.

Bewegend beeld is een belangrijk onderdeel van de contentmarketing. Bewegend beeld beweegt en verbindt, of het nu gaat om het trekken, binden en activeren van bezoekers, of bijvoorbeeld om het aanjagen van de conversatie, de omzet of de educatieve impact. De Social Media Examiner deed begin 2015 een onderzoek onder professionals in de sociale media naar de ontwikkelingen die zij waarnemen ³. Een van de conclusies: Bewegend beeld is 'booming', vooral als het gaat om de verbinding en de activatie die ermee bereikt kan worden.

Goanimate, een bedrijf dat toepassingen aanbiedt voor het maken van video's, geeft op zijn website enkele cijfers over de toepassing van bewegend beeld. Blog-posts met een video trekken drie keer meer bezoek dan posts zonder video. Zestig procent van het publiek geeft de voorkeur aan video boven tekst. Bezoekers blijven gemiddeld twee minuten langer op een website als ze er een video aantreffen. Meer dan de helft van de marketeers denkt dat content via video de beste 'return on investment' oplevert.

Video zorgt dus voor meer en meer engagement en succesvolle marketing. ComScore, een internationaal bedrijf dat meet wat mensen doen in de digitale wereld, stelt vast dat Facebook YouTube heeft ingehaald in het aantal views op desktop ⁴. Met de mobiele apparaten erbij staat YouTube echter nog steeds bovenaan. YouTube blijft het best presterende platform als het gaat om conversie. Dat is de omzet die toe te wijzen is aan bezoek van het betreffende platform. Hoe dan ook, Facebook en YouTube zijn de ster als het gaat om beeld. Degene die zijn YouTube-filmpjes post op Facebook is dus koning. Of het nu gaat om een filmpje of om een animatie van een ingewikkeld proces.

Online marketeers focussen steeds minder op maar één kanaal. Facebook-marketing of Twitter-marketing alleen levert steeds minder resultaten op ⁴. Hetzelfde gaat op voor bewegend beeld. In het moderne contentmarketing-plan krijgen alle kanalen – met beeld – een plek. Bloggen, Facebook, YouTube, LinkedIn en Slideshare via een verbonden netwerk zorgt voor succes. Dat verklaart bijvoorbeeld de opkomst van SlideShare: goede presentaties zorgen vaak ook voor meer page views, leads en succesvolle zoekresultaten. Zeker wanneer ze via de andere kanalen onder de aandacht gebracht worden.

Overheden als contentmarketeers?

De aanpak van contentmarketing kan ook goed opgaan voor overheden, al is daar enig omdenken voor noodzakelijk. Overheden beseffen wel dat de traditionele communicatie voor een goed deel vervangen moet worden door de nieuwe communicatie (luisteren, delen en activeren). Zij doen goede pogingen om de overstap te maken van de hiërarchische communicatie naar het 'laten communiceren': ervoor zorgen dat de boodschap gedeeld en gedragen wordt, en zelf deelnemen aan de conversatie erover. Diezelfde stap is ook mogelijk voor hun beleid. Veel overheden denken echter nog voornamelijk in opgelegd beleid: van bovenaf en hiërarchisch, georganiseerd in wetten, regels, besluiten en verordeningen. En dat terwijl er zo veel kansen zijn om beleid te ontwikkelen dat gedragen wordt door de betrokkenen, eenvoudigweg omdat zij er zelf uitdrukkelijk om vragen...

Als nieuwe plannen en regels niet gebaseerd zijn op de kennis van de 'echte ziel' van het gebied of het probleem – de vaak goedbedoelde en diepgaande deskresearch van planologen, projectontwikkelaars en architecten ten spijt – ontstaan er bij de publieksparticipatie (voorheen inspraak) meer obstakels dan noodzakelijk. Vaak genoeg nog maken overheden plannen en regels voor een probleem of een gebied op grond van een ruwe inschatting van wat er nodig is, zonder de betrokkenen diepgaand te raadplegen. Daarvoor worden zij tijdens de inspraak over de plannen en regels vaak gestraft met burgerlijk verzet en een overvloed aan zienswijzen en procedures, die remmend werken.

Diepgaand onderzoek bij alle betrokkenen is het begin van een oplossing, meedenkkracht mobiliseren noemen overheden dat. Wat speelt er in een gebied of rond een probleem? Wat is de verbondenheid van mensen, organisaties en bedrijven met dat gebied of dat probleem? Wat is hun historische verbinding? Waar liggen de gevoeligheden en hoe denken de mensen hierover? Hoe zien zij de toekomst van hun gebied? Hoe zouden zaken zich in de toekomst kunnen of moeten ontwikkelen? Allemaal vragen die de ziel van het gebied of het probleem betreffen, en die van belang zijn als er ruimtelijk-economisch beleid en ruimtelijk-economische ingrepen voor het betreffende gebied of probleem nodig zijn.

Een belangrijke succesfactor voor een succesvol plan is dus de wijze waarop burgers, bedrijven en maatschappelijke organisaties bij de planvorming en de besluitvorming betrokken worden. Onderzoek door het Centrum Publieksparticipatie en de Commissie Elverding 5 laat zien dat een goed samenspel tussen bestuurders, ambtenaren en publiek bij ruimtelijk-economische plannen

leidt tot betere besluiten en plannen. Overheden zouden daarom eerst de actoren in het gebied of rond het probleem aan het woord moeten laten, en ervoor moeten zorgen dat ze elkaars standpunten leren kennen en erover met elkaar van gedachten kunnen wisselen. Cruciaal hierbij is de open vraagstelling: vragen over persoonlijke ervaringen, de eigen band of de historische verbinding met het gebied of het probleem.

De betreffende overheid moet daarvoor haar verborgen rol willen nemen en het 'dienende gelaat' willen tonen. Een handig instrument om dit proces te ondersteunen is een platform waarop standpunten geplaatst kunnen worden – bijvoorbeeld in de vorm van korte filmpjes met interviews – en waarop mensen met elkaar van gedachten kunnen wisselen. In het ideale geval komen de oplossings(srichting)en dan op tafel. Hét moment voor de betreffende overheid om – bij wijze van antwoord hierop – met voorstellen te komen.

Zo'n contentgerichte benadering levert een goede basis op voor gedragen beleid. Immers, de mensen hebben er zelf om gevraagd. Het zorgt ook voor betere plannen. Want, wie kunnen er beter nadenken over oplossingen dan de direct betrokkenen zelf? En, niet onbelangrijk, mensen brengen in deze benadering meer begrip op voor elkaars standpunten, en voor maatregelen die niet leuk maar toch onoverkomelijk zijn... Dus, zoals de nieuwe communicatie 'om het hoekje' denkt (laten communiceren, in plaats van communiceren), zo denkt het nieuwe beleid van een dienende overheid ook om het hoekje: het (mede) laten formuleren van beleid in plaats van koudweg beleid of maatregelen formuleren.

Voorbeeld: van opgelegd beleid naar gedragen beleid

Wanneer burgers de verantwoordelijkheid nemen voor hun wijk of hun omgeving en daarbij de overheid om ondersteuning vragen, is er sprake van betrokken burgerschap. Van overheidsparticipatie is sprake als de overheid met de burgers meedoet (in plaats van de burgers die met de overheid meedoen) door bijvoorbeeld knellende regels weg te nemen of door ondersteuning met middelen. Dit stelt rijksoverheid.nl op haar pagina "Democratie en burgerschap" [6](#) met enkele voorbeelden van overheidsparticipatie, waaronder www.krachtinnl.nl waar "partners uit samenleving en overheid met het Ministerie van BZK samenwerken", en enkele – inmiddels niet meer actieve – links naar hulpmiddelen voor overheid en voor burgers.

Hoe goed de bedoelingen van deze en vergelijkbare overheidsinitiatieven ook zijn, het is de vraag of deze wijze van presenteren en zich toe-eigenen van initiatieven die de overheid hier toont, wel recht doet aan de oorspronkelijke kracht van de betreffende burgerinitiatieven. Dat kunnen we mede illustreren met het initiatief van een groep verontruste burgers om braakliggende terreinen in en rond Amsterdam in kaart te brengen voor tijdelijk gebruik. Wat begon als een initiatief van vindingrijke burgers die zich zorgen maakten over de trage overheid bij de ontwikkeling van braakliggende terreinen in en rond Amsterdam, is nu in handen van de gemeente.

De plannen van deze initiatiefnemers voor het tijdelijk gebruik van niet-gebruikte terreinen stuitte aanvankelijk op ambtelijke onwil, bureaucratie en regelgeving. Om hieraan tegenwicht te bieden startte de groep een inventarisatie van die terreinen en de bijbehorende ideeën voor tijdelijk gebruik. Dit leidde tot een interactieve, digitale kaart met een overzicht van de braakliggende terreinen, waarop kunstenaars en creatieve ondernemers hun ideeën konden plaatsen.

Deze informele plattegrond en een bijbehorende uitgebreide socialemedia-campagne bewogen de eigenaren van de grond (gemeente en ontwikkelaars) om – uiteindelijk toch – precieze gegevens te leveren voor de kaart, zodat er geen onnodige misverstanden zouden ontstaan over de (on)mogelijkheden op de diverse plekken. Op 1 juli 2011 werd een officiële digitale kaart opengesteld voor publiek. Op de website van de gemeente Amsterdam staat de kaart een paar jaar later als volgt aangekondigd: “Amsterdam heeft de braakliggende terreinen in de eigen stad op een kaart gezet. Ook staan Zaanstad, Diemen en binnenkort mogelijk ook andere gemeenten uit de regio op de kaart. ... Bewoners, maatschappelijke organisaties en ondernemers met goede initiatieven voor een tijdelijke invulling kunnen contact opnemen met de betrokken personen bij stadsdelen en projectbureaus.”

Geen woord over de initiatiefnemers en over de historie. Wethouder Van Poelgeest (Ruimtelijke Ordening) stelt de gemeente in de pers voor als verlicht leider met een groot hart voor mensen met leuke ideetjes voor terreintjes: “Er zijn veel mensen en organisaties in de stad die goede en leuke ideeën hebben voor die nu lege plekken. Die mensen helpen wij graag een eindje op weg, want een terreintje dat gebruikt wordt is bijna altijd beter dan een terrein waar een hek omheen staat en dat leeg blijft.” ⁷

Hoe dan wél recht te doen aan burgerinitiatieven met overheidsparticipatie, met behoud van het oorspronkelijke momentum? Daarvoor is een dienende opstelling en een ander gelaat nodig. Dat betekent: op de achtergrond blijven, luisteren, delen en activeren. Dus niet het eigenaarschap claimen en op die manier de vaart uit het burgerinitiatief halen. Luisteren betekent hier vooral onderzoek doen naar wat er leeft en onderzoeken welke burgerinitiatieven er rond beleidsthema's spelen: zoeken naar wat er speelt rond de concepten die burgers hanteren voor het betreffende beleidsthema.

Wie via de zoekmachines zoekt naar bijvoorbeeld “burgerinitiatieven Arnhem” krijgt een beeld van de wetten, regels, verordeningen, subsidiemogelijkheden en formele organisaties rond dit beleidsthema in en rond Arnhem, het ambtelijke gelaat. De projecten die de naam burgerinitiatief nog moeten krijgen, en die in aanmerking zouden kunnen komen voor aandacht van de beleidsverantwoordelijken, komen hierbij echter niet in beeld. Hiervoor is een vertaling van dit concept nodig in operationele concepten die (uit)gedragen worden door de burgerinitiatieven zelf, en ook onderzoek ter plekke. Dan verschijnen bijvoorbeeld de bron www.aswespeak.nl, een “Online magazine over vooruitgang in Arnhem”, met een uitgebreide sociale-media-infrastructuur en projecten als Upcycle, Roof Garden, PopupKlup, Dynamic Food, het TransitieTeam en vele andere, rijke bronnen.

Hoe pas je contentmarketing toe als bedrijf of overheid?

Een adviesbureau dat nog beter in contact wil komen met nieuwe klanten en tegelijkertijd bestaande klanten wil binden, brengt al geruime tijd een nieuwsbrief uit met cases en handige tips, maar ze willen een beter bereik en meer lezers. De volgende stappen geven hun contentmarketing een nog bredere basis.

- 1 Zij maken een inhoudelijke blog en leren hun adviseurs de principes van het bloggen.
- 2 Zij bereiden socialemediakanalen voor als Facebook, LinkedIn en Twitter en koppelen deze aan de blogwebsite.
- 3 Zij volgen passende accounts, schrijven blogs en delen deze blogs, en ook blogs uit andere bronnen.

Om de adviseurs vertrouwd te maken met de benadering van contentmarketing, volgen die een korte blogtraining, gevolgd door een traject van individuele schrijfbegeleiding. De deelnemers passen de principes van het bloggen toe op hun eigen beroepspraktijk en krijgen specifieke feedback over hun eerste bijdragen: wat gaat goed en wat kan beter? Als de blogwebsite gereed is en gekoppeld is aan de bijbehorende kanalen voor sociale media krijgt de communicatiespecialist van de opdrachtgever tijdelijk ondersteuning bij het uitbouwen van het sociale netwerk en kunnen de bloggers aan de slag.

Toepassing van de strategie van contentmarketing betekent voor overheden vooral hulp bieden met informatie, dialoog en middelen, zowel online als in de fysieke ontmoeting. Het is zaak voor de betreffende overheid om op de achtergrond te blijven en de verleiding te weerstaan om de eigen organisatie en de eigen bijdrage nadrukkelijk voorop te stellen, in plaats van het thema en de bijdragen van de betreffende burgers. Overheidsparticipatie betekent dus ook bescheidenheid over de eigen bijdrage aan burgerinitiatieven: tevreden zijn met 'word of mouth' ("We zijn heel goed geholpen door BZK") of met een bescheiden vermelding ("Mede mogelijk gemaakt door BZK"). En, anderen laten vertellen wat de bijdrage van de betreffende overheid is, in plaats van hierop zelf tamboereren, is veel effectiever voor zowel het project als de reputatie van de participerende overheid.

Functionele bescheidenheid en een dienend gezicht van de overheid bij overheidsparticipatie zijn dus gewenst, om niet het elan en de motivatie om bij te dragen uit het project te halen. Want, hoe groot de bijdrage van de overheidsparticipatie ook is, de community rond het betreffende thema is zeer gevoelig voor partijen die zich (wapen)feiten toe-eigenen die zij beschouwt als haar eigendom, of het nu een succes of een probleem betreft. Echte overheidsparticipatie betekent voor veel overheden een forse cultuuromslag, zowel intern als extern. Ere wie ere toekomt – een burgerinitiatief laten bestaan als een burgerinitiatief – betekent voor een dienende overheid dat zij afstapt van het verdienstenmodel waarmee haar ambtenaren (en haar ministers en wethouders) zich kunnen profileren met projecten waaraan zij nadrukkelijk bijdragen, en dat zij overgaat naar model waarin burgerinitiatieven de plek krijgen die ze verdienen, waarin ambtenaren worden afgerekend op de burgerinitiatieven die zij – op de achtergrond – hebben ondersteund.

Bronnen

- 1 Alexander Jutkowitz, “*Marketing Is Dead, and Loyalty Killed It*”, in Harvard Business Review, 16 februari 2015.
- 2 Simon Sinek, “*Begin met het Waarom – De Gouden Cirkel van ondernemen*”, 2012.
- 3 Cindy King, “*28 Social Media Marketing Predictions for 2015 From the Pros*”, socialmediaexaminer.com, januari 2015.
- 4 Amy Gesenhues, “*Facebook, Helped By Autoplay, Passes YouTube For Desktop Video Views For First Time*”, marketingland.com, oktober 2014.
- 5 “*Adviesrapport Commissie Elverding (Sneller & Beter)*”, april 2008.
- 6 rijksoverheid.nl/onderwerpen/burgerschap/inhoud/burgerparticipatie
- 7 Joost Valkhoff, “*Digitale kaart moet braakliggend terrein reanimeren*”, gemeente.nu, 2011.

Sociaal kapitaal als hefboom

In dit onderdeel zien we de gezichten van de beheerder en van de bezitter van sociaal kapitaal. Sociaal kapitaal functioneert als hefboom en gaat over vertrouwen en gedeelde waarden. We verkennen de betekenis van sociaal kapitaal en hoe overheden, bedrijven en organisaties het in kunnen zetten, onder meer aan de hand van het voorbeeld van een online netwerk voor de Waddenzee.

Sociaal kapitaal zit in sociale netwerken, zowel in de netwerken in de sociale media als in de 'echte wereld'. Sociaal kapitaal is de waarde van online en offline netwerken. Sleutelwoorden voor de deelnemers zijn vertrouwen, lidmaatschap, gedeelde waarden en sociaal contact. Een studie van het Canadese Policy Research Initiative ¹ stelt al in 2005 vast dat initiatieven en programma's van overheden effectiever kunnen zijn als ze systematisch rekening houden met de rol van het sociale kapitaal.

Een onderzoek van de Universiteit van Mannheim en University College London 2 laat zien dat sociaal kapitaal in online en offline netwerken tot bloei komt als er een zekere mate van hiërarchie in deze netwerken zit. Dat lijkt in te gaan tegen de gedachte dat iedereen in een sociaal netwerk gelijkwaardig is. Toch zijn er plekken in het netwerk beschikbaar voor organisaties die als ‘makelaar’ willen optreden. De deelnemers laten dit gerust toe. (Vergelijk de Groep en de Organisatie van Fuchs, die we in de inleiding ter sprake brachten.)

Deelnemers stemmen impliciet in met de voortrekkersrol van die makelaars – zonder dat ze daarbij hun gelijkwaardige rol hoeven te verlaten – op voorwaarde dat zo’n makelaar zich als min of meer verborgen eigenaar opstelt en niet de ‘eer naar zichzelf toe trekt’. Waarom? Vanwege de bijdrage die deze makelaar aan het gemeenschappelijke sociale kapitaal levert. De bijdrage aan het onderlinge vertrouwen, het lidmaatschap, de gedeelde waarden en het sociale contact.

Dezelfde studie 2 laat zien hoe het zit met de benodigde voortrekkersrol van deze makelaars, namelijk dat sociaal kapitaal niet van nature in een sociaal netwerk zit, en zeker niet in een online sociaal netwerk. Makelaars zijn essentieel, omdat er inspanningen nodig zijn om deelnemers met elkaar en met andere netwerken te verbinden.

Wat betekent dat nu voor overheden, en voor publieke en commerciële partijen? Overheden kunnen deze makelaarsrol in (online) sociale netwerken heel goed vervullen, om groter sociaal kapitaal op te bouwen – en te incasseren – als zij initiatieven en programma’s rond maatschappelijke thema’s willen ontplooiën en om waardevolle verbindingen in en over de sociale netwerken te laten ontstaan.

Publieke, maar ook commerciële partijen kunnen die makelaarsrol evengoed vervullen als zij sociaal kapitaal aan online sociale netwerken willen toevoegen, maar ook als zij dat kapitaal willen gebruiken voor hun eigen nut. Als zij overwegen om als 'sponsorende makelaar' op te treden, kunnen zij daartoe echter pas op goede gronden besluiten als zij goed zicht krijgen op het marketingpotentieel van het aanwezige sociale kapitaal. Het is voor sponsorende makelaars aantrekkelijk om in te stappen in sociale netwerken die al enig sociaal kapitaal hebben of een duidelijke potentie daartoe. Pas dan lijkt het voor hen zinvol om financieel of met acties bij te dragen aan het maatschappelijke thema en daarmee aan het sociale kapitaal.

Ziedaar de taak van de overheid die het betreffende netwerk van sociaal startkapitaal kan voorzien: beginnen als bescheiden makelaar met bijdragen die het vertrouwen, het lidmaatschap, de gedeelde waarden en het sociale contact een impuls geven. Pas dan sluiten meer deelnemers zich aan, waaronder ook sponsors. Als de overheid bedrijven wil interesseren om initiatieven te ontplooiën voor, bijvoorbeeld, een natuurgebied dan kan zij goed gebruikmaken van het sociale kapitaal van de online netwerken rond dat natuurgebied. Het is voor die overheid gemakkelijker om deze bedrijven te activeren als zij zich zelf met die netwerken verbindt en als het sociale kapitaal daarvan aanwezig en goed in beeld is.

Het platform voor de Waddenzee nader bekeken

Kijk bijvoorbeeld op het online platform waddensea-portal.com, dat bij het schrijven van dit essay nog in de beginfase van zijn ontwikkeling is. Potentiële sponsors kunnen daar in één oogopslag het marketingpotentieel zien en maken gemakkelijker een keuze om bij te dragen of niet. Dat is een heel andere situatie dan een 'open vraag' van de overheid aan potentiële partners om medewerking terwijl het sociale kapitaal nog opgebouwd moet worden.

De Waddenzee strekt zich verder uit dan Texel, Vlieland, Terschelling, Ameland en Schiermonnikoog, en dan hebben we het niet alleen over de Razende Bol, Rottumerplaat en Rottumeroog. Veel Nederlanders beseffen niet dat dit natuurgebied doorloopt langs de Duitse en de Deense kust, van Den Helder tot Esbjerg, met minstens veertien bewoonde en dertien onbewoonde Duitse eilanden en vijf Deense eilanden. Dit hele areaal is een uniek natuurgebied dat volgens velen speciale aandacht verdient. Daarom is de Waddenzee sinds 2009 UNESCO-werelderfgoed.

Er zijn zeer veel partijen betrokken bij de Waddenzee, van gemeenten, provincies, ministeries tot marketingorganisaties, ondernemers en natuurorganisaties, in drie landen, elk met hun eigen focus. In zijn opiniestuk in het Friesch Dagblad [3](#) stelt Sjon de Haan, de Nederlandse coördinator van het Waddenzee werelderfgoed, dat de “versnippering, gebrek aan regie en relatieve onbekendheid stevige uitdagingen vormen”.

De Trilateral Wadden Sea Cooperation, een samenwerkingsverband tussen Nederlandse, Duitse en Deense stakeholders in de Waddenzee, heeft in 2012 een communicatiestrategie ontwikkeld met richtlijnen voor het uitdragen van een consistente boodschap. Op hun website en hun Facebook-pagina staat het uitgangspunt: “We support nature protection and sustainable tourism, because we understand the importance of the Wadden Sea for people and over 10,000 species that live there.” Kort gezegd komt de missie van dit samenwerkingsverband neer op bevordering van duurzaam toerisme en bescherming van de natuur in de hele Waddenzee. De betrokken partijen werken samen aan een strategie om deze missie uit te voeren. Doel daarvan is dat bewoners en bezoekers trots zijn op de Waddenzee en daardoor de verantwoordelijkheid voor het behoud nemen. Eén gezamenlijke boodschap en één merk moeten ervoor zorgen dat de gesignaleerde versnippering verdwijnt.

Wie echter op internet zoekt naar ‘Waddenzee’ (of ‘Wattenmeer’ voor Duitsland, ‘Vadehavet’ voor Denemarken en ‘Wadden Sea’ voor de internationale invalshoek), die krijgt nog steeds een zeer divers en vaak versnipperd beeld van Waddenzee. Het is dan ook de vraag of een communicatiestrategie die op de traditionele leest is geschoeid voldoende is. Doet een top-down-benadering (één boodschap, één afzender) wel recht aan de eisen van het moderne communicatielandschap? Dat communicatielandschap is ingrijpend veranderd. Zenden en dialoog worden in dat nieuwe landschap aangevuld met conversatie, ook via de sociale media. De mensen die belangstelling hebben (ofkrijgen) voor de Waddenzee zijn te vergelijken met een zwerm spreeuwen: moeilijk te managen en ongevoelig of onbereikbaar voor zendergerichte boodschappen. Een organisatie die wil deelnemen aan deze conversatie moet (aanvullend) andere methoden, middelen en tools inzetten om haar boodschap gedeeld te krijgen. Ze moet een passend gezicht opzetten en zichzelf niet op de voorgrond stellen. Alleen dan zullen de fans van de Waddenzee het enthousiasme met elkaar kunnen delen.

In het kader van een onderzoek van de Universiteit van Wageningen naar de reputatie van de Waddenzee en hoe deze wordt waargenomen door het publiek, bedrijven en organisaties, is een inventarisatie gedaan van de partijen die betrokken zijn bij de Waddenzee 4. Dat betreft onder meer waddenge-meenten, bedrijven, veerdiensten, natuurorganisaties, havens, vliegvelden en hun sociale media, zoals websites, Twitter-accounts, Facebook-pagina's et cetera, in Nederland, Duitsland en Denemarken. Deze inventarisatie brengt het socialemedia-DNA en daarmee het sociale kapitaal van de Waddenzee geleidelijk aan in beeld.

Voor belangstellenden, en voor mensen die de conversatie en de verbinding willen aangaan met deze partijen via de sociale media, is het online portal waddensea-portal.com ingericht, waarop de resultaten van deze inventarisatie als links staan, met de bijbehorende sociale-media-accounts 5. Dit portal is voor wie de Waddenzee een warm hart toedraagt en die via de links informatie wil zoeken of delen, of erover in gesprek wil gaan. De website is voornamelijk Engelstalig, om ook het Duitse en Deense publiek te ontvangen. De website is in ontwikkeling, maar geeft nu al een goed beeld van het sociale kapitaal van de Waddenzee.

Voor wie wil deelnemen aan de conversatie over de Waddenzee is het portal een startpunt, ofwel via de sociale media van het portal zelf, ofwel via de sociale media van de partijen die naast elkaar op de website staan. Een geo-tool geeft waar mogelijk aan waar de partijen zich bevinden en waar verwante partijen zich ophouden. Op deze manier komen ook onverwachte potentiële verbindingen in beeld, bijvoorbeeld tussen de Waddenzee-vliegvelden, onderling, of van de vliegvelden met bijvoorbeeld de beschikbare veerdiensten.

Uitgangspunt van het portal is niet zozeer de eigen boodschap uitdragen naar een doelgroep, maar ervoor zorgen dat het publiek erover gaat spreken met elkaar. Daar past deze toegankelijke infrastructuur van sociale media bij, met een passende profielbeschrijving, passende vrienden en posts en een bescheiden gelaat van de eigenaar, zodat het aantal volgers, likes en vrienden kan toenemen, de conversatie kan bloeien en het sociale kapitaal kan groeien. Dat betekent naast aandacht voor één gezamenlijke boodschap en één merk, vooral ook aandacht voor de online gesprekken en de gezamenlijke beleving die ervoor zorgen dat bewoners en bezoekers trots zijn op hun Waddenzee en de verantwoordelijkheid ervoor nemen.

In Nederland, Duitsland en Denemarken staan publieksactiviteiten voor een schone Waddenzeekust nadrukkelijk op het programma, maar ook deze zijn versnipperd. In elk van deze landen worden acties georganiseerd om de kust schoon te maken en te houden. Op die manier krijgt de Waddenzee de aandacht die zij verdient, maar vanuit verschillende invalshoeken en organisaties. We noemen enkele van deze losse initiatieven die betrekking hebben op het schoonhouden van de kust. Het zijn verschillende initiatieven, maar ze hebben vergelijkbare doelen. Daar liggen dus kansen voor bundeling van het sociale kapitaal.

- Het Clean Europe Network wil naar een afvalvrij Europa in 2030, door gedragsverandering, preventie en samenwerking. Onderdeel van hun activiteiten is de Clean Europe Week, waaraan onder meer Denemarken, Duitsland en Nederland deelnemen.
- In Denemarken draait het programma “Rene Kyster” (schone kusten) als onderdeel van het Clean Europe Network. In de zomer van 2015 ruimen vrijwilligers afval van de Deense stranden en kusten op. Het is de bedoeling dat deze actie uitgebreid en voortgezet wordt als een permanente, vrijwillige activiteit.
- In het Duitse onderdeel van het Clean Europe Network – “Der Grüne Punkt” – is (nog) geen aandacht voor de kusten. Der Grüne Punkt richt zich (nog) voornamelijk op de bron: gescheiden afvalinzameling en milieuvriendelijker inpakmateriaal.
- Het Nederlandse onderdeel van het Clean Europe Network – “Nederland Schoon” – organiseert in de zomer van 2015 de Schoonste Strand Verkiezing. Het publiek kan stemmen en zij bepaalt samen met ANWB-inspecteurs welke stranden tot de schoonsten van Nederland behoren.
- Uit een heel andere hoek komt het initiatief om Duitse en Deense stranden schoon te houden. De Surfrider Foundation Europe organiseert de zogenaamde Ocean Initiatives. Zij ondersteunen mensen die zelf een afvalinzameling willen organiseren. En zij organiseren zelf ‘clean-ups’, zoals de Fanore Beach Clean Up in Denemarken begin 2015.
- In Nederland speelt de campagne My Beach Cleanup Challenge van Stichting De Noordzee in de maand augustus 2015, een schoonmaakactie langs de Noordzeekust van Cadzand tot aan Schiermonnikoog. Elke dag een etappe van tien kilometer waarbij zoveel mogelijk afval van het strand wordt opgeruimd, om te laten zien hoeveel afval er op de stranden ligt en in zee terechtkomt.

Deze en vergelijkbare initiatieven vormen onderdeel van het sociale kapitaal van de Waddenzee. Omdat de betreffende websites en sociale accounts op het de website waddensea-portal.com staan, blijft dit sociale kapitaal beschikbaar voor later, bijvoorbeeld wanneer een potentiële sponsor wil beoordelen of deelname aan de doelstellingen van de Wadden Sea Cooperation zinvol en lonend is.

Werelderfgoedsites kunnen hun eigen culturele en natuurwaarde vasthouden met hulp van die status en op die manier beschikbaar blijven voor de toekomst. Dat stellen Jacques Trouvilliez (van de AEWA, de Afrikaans-Euraziatische overeenkomst over watervogels) en Rüdiger Stempel (van het Common Wadden Sea Secretariat) op 8 juli 2015 in de Deutsche Welle [6](#) als zij schrijven over de culturele waarden en de natuurwaarde van de Waddenzee. Het is volgens Trouvilliez en Stempel goed om naar de economische waarde van die werelderfgoedstatus te kijken: als een natuurlijke en duurzame motor voor de werkgelegenheid en voor inkomsten.

De Waddenzee is de plek voor duizenden zeehonden en voor miljoenen trekvogels. Dat maakt de Waddenzee anders dan het overige culturele erfgoed, aldus de schrijvers: het uitgestrekte natuurgebied staat in een nauwe afhankelijkheidsrelatie tot de andere natuurgebieden die vaak ver weg liggen. De Waddenzee heeft daarom bijvoorbeeld een officieel partnerschap met Nationaal Park Banc d'Arguin in Mauretanië: ondanks de afstand van duizenden kilometers liggen ze beide aan Oost-Atlantische Vliegrouete, een trekvogelroute, en zijn ze beide het tijdelijke thuis voor dezelfde vogelsoorten.

Sommige populaties vogelsoorten nemen af in omvang. En dat hoeft, volgens de auteurs niet te liggen aan de Waddenzee. Het kan ook een oorzaak onderweg van Mauretanië naar de Waddenzee hebben. En daarom moet de hele vliegrouete van de trekvogels aandacht krijgen, en moeten de natuurgebieden langs die route eigenlijk dezelfde aandacht krijgen als de Waddenzee nu. Uitbreiding van de partnerschappen is volgens Trouvilliez en Stempel een oplossing: link de broed- en verblijfplaatsen met elkaar en geef ze dezelfde aandacht als de Waddenzee. Maar voeg ook andere kwetsbare gebieden toe aan het wereldnatuurerfgoed, zoals The Great Barrier Reef. Opvallend is dat Trouvilliez en Stempel wel het natuurkapitaal en het culturele kapitaal van de Waddenzee waarnemen, maar daar nog geen kansen waarnemen naar benutting van het impliciet aanwezige sociale kapitaal op de online netwerken. Angst voor (online) reputatieschade is daarbij een belangrijke remmende factor [7](#).

Hoe zet je een online portal op?

Het waddensea-portal.com omvat inmiddels een flink netwerk van websites die gerelateerd zijn aan de Nederlandse, Duitse en Deense Waddenzee, samen met hun corresponderende socialemedia-accounts. Het betreft websites over de Waddeneilanden zelf (veelal gemeentelijke en overheidswebsites), van bedrijven die aan de Waddenzee gerelateerd zijn, (veer)bootmaatschappijen, vliegvelden en natuurgerichte dagrecreatiebedrijven, natuurorganisaties, bezoekerscentra en belangenverenigingen, maar ook websites van festivals, sleutelfiguren, culturele en historische verenigingen, vogelkijkverenigingen en duurzame lokale (slowfood) horeca. Het portal is nog steeds in ontwikkeling en op dit moment omvat het ruim 1200 links, van websites en sociale media. De sociale media van het portal zelf genieten een groeiend aantal volgers.

Het hoofddoel van het portal is om potentiële partners een rijk netwerk te bieden dat zij kunnen benutten en waaraan zij kunnen bijdragen, een netwerk met een rijk sociaal kapitaal dat zij kunnen inzetten voor marketing en promotie van hun eventuele eigen bijdrage(n) aan de bescherming van de Waddenzee. Het netwerk zorgt ervoor dat zij dit op een bottom-up manier kunnen doen, door sociale thema's te 'framen' in plaats van zichzelf op de voorgrond te plaatsen. De socialemedia-infrastructuur van het portal is open, zeker in vergelijking met websites en platforms die een top-down-strategie hanteren in combinatie met een sterke informatieve of marketingfunctie. Een lichte vorm van communitymanagement zorgt ervoor dat tegemoet wordt gekomen aan de angst voor reputatieschade van de Wadden Sea Board ⁷. Deze angst heeft een gegronde reden. Wie sociale media inzet voor branding, positionering of marketing, moet goed in de gaten houden wat er in de betreffende netwerken allemaal gezegd wordt over het eigen merk en wat erbij hoort. De voorbeelden van reputatieschade door onoplettendheid op de sociale netwerken zijn veelvuldig en soms angstaanjagend. Echter, bij traditionele marketing en communicatie is dat evenzeer aan de orde. Ook daar moet je goed in de gaten houden wat er in de netwerken allemaal gezegd wordt over het merk en wat erbij hoort. De denkfout die veel beslissers maken als ze nadenken over het inzetten van sociale media, is vaak dat zij denken dat reputatieschade optreedt juist vanwege die sociale media. Immers, zeggen zij, iedereen kan meepraten en dus ook zijn impulsieve, negatieve zegje doen.

De denkfout lijkt te berusten op de aanname dat wat je niet waarneemt ook niet bestaat. Worden er naar aanleiding van de traditionele marketing en communicatie dan helemaal geen impulsieve, negatieve dingen gezegd over het betreffende merk? Het verschil tussen beide werelden – de traditionele en de sociale marketing en communicatie – zit hem in de antennes die op beide kanalen uitstaan. De antennes van de sociale media zijn zeer gevoelig en reageren vaak uiterst snel. Die van de traditionele marketing en communicatie zijn vaak afwezig of reageren uiterst traag; denk aan marktonderzoeken en gesprekken op platforms die de marketingmanager niet kent.

Reputatiemanagement is dus noodzakelijk, of je nu sociaal opereert of traditioneel. De antennes die dankzij de sociale media uitstaan, maken dat echter een stuk gemakkelijker. De volgende getallen kunnen een bijkomende geruststelling vormen: negentig procent van de signalen via de sociale media zijn afkomstig van minder dan dertig procent van de gebruikers. Deze enthousiastelingen delen vijf keer per week of meer iets op de sociale media. De overige volgers zijn minder actieve posters. Dat zijn de 'dilettanten', die twee tot vier keer per week posten, en de 'kijkers' die een keer of minder per week posten. ⁸ Wie alleen naar de enthousiastelingen kijkt bij de analyse van wat er op de sociale media gebeurt, mist iets belangrijks. De overige zeventig procent, dilettanten en kijkers, laten zich veel minder zien op de sociale media, wat het beeld sterk kan verkleuren, maar zij vormen wel een substantieel deel van de (potentiële) supporters.

Omdat we in het begin een relatief bescheiden positie wilden innemen (om zoveel mogelijk opties open te houden voor de internationale partners), pasten we de volgende benadering toe bij het opzetten en uitbreiden van het sociale platform voor de Waddenzee. Nadat de portalwebsite gereed was, met de corresponderende eigen sociale accounts op Twitter, Facebook, YouTube en LinkedIn, nodigden we een selectie van sleutelfiguren en potentiële partners uit via e-mail om het platform te verkennen, erop te reageren en suggesties te doen voor meer links. We maakten een kleine 'communicatiekit' met boodschappen die het portal en zijn doelstellingen beschrijven, zodat we op alle kanalen in alle mogelijke conversaties met dezelfde stem spreken. Deze informatie pasten wij toe op de profielsectie van de eigen sociale media en in veelvoorkomende situaties, zoals uitnodigingen aan partijen om deel te nemen en het welkomstwoord om hen te ontvangen.

Op de eigen sociale media van het portal plaatsten we berichten aan volgers en partijen die we volgen, met de uitnodiging om het platform en de bijbehorende

sociale media te verkennen en om suggesties te doen voor links die toegevoegd kunnen worden aan de lijsten met eilanden, veerboten, vliegvelden, bezoekerscentra, natuurorganisaties et cetera. Daarna pasten we een lichte vorm van communitymanagement toe, wat in dit geval neerkomt op het regelmatig maar niet te vaak herplaatsen van posts van volgers en van interessante blogs. We startten eveneens met bloggen op het portal, over zaken die volgers mogelijk interesseren. Waar mogelijk voegden we de hashtag #waddenseaportal toe aan de posts.

Ondertussen bleven we zoeken naar interessante Facebook-pagina's, Twitter-accounts en blogs, die we waar mogelijk volgden, herplaatsten en voorzagen van een 'like', en waarop we ook waar mogelijk reageerden. We probeerden het aantal vrienden en volgers uit te breiden door te luisteren naar potentieel interessante signalen, te delen, te reageren en deel te nemen aan de conversatie. We bleven korte blogs schrijven op ons portal en schreven content die we deelden met de traditionele media. We volgden de activiteiten op de portal-website en de gekoppelde sociale media nauwgezet met uiteenlopende instrumenten voor 'analytics', om het bezoekersgedrag te analyseren, de sociale reikwijdte van de berichten te onderzoeken en het aantal vrienden en volgers te onderzoeken. Toen het portal enig momentum had bereikt, zetten we de contentcuratie-tool Paper.li in, die automatisch een contentrijke, on-topic, dagelijkse nieuwsbrief genereert op basis van de posts van vrienden en volgers, wat het netwerk en de betrokkenheid naar een nieuw niveau bracht.

Bronnen

- 1 *"Social capital: A tool for public policy"*, the Canadian government Policy Research Initiative, 2005.
- 2 Javier Sajuria et al, *"Tweeting Alone? An Analysis of Bridging and Bonding Social Capital"*, in Online Networks American Politics Research July 2015, 43.
- 3 Sjon de Haan, *"Werelderfgoedstatus lijdt onder versnippering"*, Friesch Dagblad, 31 maart 2015.
- 4 Roel During, Marcel Pleijte, Rijk Willemsse, *"Reputational Governance and Sustainability of Wadden Sea World Heritage"*, interne rapportage 2015.
- 5 facebook.com/waddenseaportal en twitter.com/waddenportal
- 6 Jacques Trouvilliez, Rüdiger Stempel, *"Gemeinsam für eine Zukunft der Welterbestätten"*, Deutsche Welle, 5 juli 2015.
- 7 Persoonlijke communicatie Rüdiger Stempel, april 2015.
- 8 Alexandra Samuel, *"Your Biggest Social Media Fans Might Not Be Your Best Customers"*, Harvard Business Review, 24 december 2014.

Twee gezichten van online leiderschap

In dit onderdeel ontmoeten we de twee gezichten van leiderschap, het dienende en het sturende, een potentieel schizofrene situatie. Aan de hand van het concept van dienend leiderschap verkennen we hoe overheden, bedrijven en organisaties hun eigen doelstellingen en belangen kunnen behartigen door op de achtergrond te blijven wanneer dat nuttig en nodig is en door tegelijkertijd via hun traditionele rol de winst van hun dienend leiderschap te incasseren.

Robert K. Greenleaf introduceerde het idee van dienend leiderschap in 1970 ¹, een concept dat bij de toepassing van contentmarketing een belangrijke rol speelt. John T. Hanson ² stelt dat dienende leiders geen macht verzamelen voor zelfverheerlijking, maar uitsluitend om een betere dienst te kunnen verlenen. Hun missie omvat dienstverlening voor de gemeenschap en rentmeesterschap van publiek eigendom. Larry C. Spears ³ noemt kenmerken van dienende leiders, waaronder luisteren, empathie, overtuigingskracht, vooruitzienheid, rentmeesterschap, commitment aan groei van mensen en communities.

Bedrijven en organisaties die dienend leiderschap willen toepassen, moeten

leren afzien van het traditionele top-down communicatieverhaal, met advertenties, flyers, brochures, stickers et cetera. Want het publiek bepaalt zelf wel wat ze leuk vindt en wat ze wil zien of kopen. Mensen delen een boodschap niet graag als de afzender er te nadrukkelijk in aanwezig is. Zonder dienend leiderschap is er veelal geen verborgen eigenaarschap en geen succesvolle deelname aan de conversatie. Bedrijven en organisaties die het dienend leiderschap willen toepassen en hun dienend gelaat willen tonen, moeten de tweebaansweg openen en de conversatie en het engagement faciliteren. Dat betekent 'brand experience management' in plaats van 'brand management', en ook toepassing van de sociale media, 'om het hoekje werken' en als verborgen eigenaar optreden. Verborgen eigenaarschap is: jezelf niet in het centrum plaatsen en anderen toelaten om de leiding te nemen, zodat mensen niet geremd worden jouw boodschap te delen, zodat zij oprechte betrokkenheid kunnen tonen zonder dat het erop lijkt dat ze als jouw verlengstuk optreden.

Het schijnbaar tegenstrijdige resultaat is dat alle betrokkenen zich naar hun eigen relaties en stakeholders kunnen beroepen op hun betrokkenheid bij het betreffende thema. Dat geldt in nog sterkere mate voor de verborgen eigenaar, want uiteindelijk zal het publiek diens rol herkennen of erkennen, ook al loopt hij er zelf niet mee te koop. Boskalis geeft een heel goed voorbeeld hiervan met de Beach Clean-up Tour 2015 die zij (op de achtergrond) organiseerden. Zij zorgden voor een experience voor het publiek en een sociaal netwerk voor sharing.

Er zijn twee complementaire posities die bedrijven en organisaties kunnen innemen in het assenstelsel van zichtbaarheid, winst en leiderschap:

- 1 Succesvol zichtbaar sturend leiderschap, met economische winst (denk aan bedrijven die consumenten aantrekken met bijvoorbeeld advertenties) – het commerciële gelaat
- 2 Succesvol verborgen dienend leiderschap, met sociale winst (denk aan het voorbeeld van Boskalis) – het dienende gelaat

Verrassend is dat beide gezichten tegelijkertijd door dezelfde organisatie opgezet kunnen worden, wat tot een vreemde gespletenheid kan leiden als dat voor hetzelfde publiek is. De verborgen eigenaar kan zijn dienende leiderschap gebruiken om zijn eigen (potentiële) klanten zijn maatschappelijke betrokkenheid te tonen. Boskalis, bijvoorbeeld, slaagde erin het sociale evenement tot een succes te maken door achter de schermen te blijven, zodat het publiek de ruimte kreeg om vanuit eigen motivatie deel te nemen. Tegelijkertijd kan Boskalis nu – voor een ander publiek – bij het binnenhalen van nieuwe projecten laten zien dat het een maatschappelijk verantwoorde onderneming is. Dus, organisaties en overheden die bedrijven willen betrekken bij een maatschappelijk onderwerp om als sponsor op te treden of anderszins bij te dragen, die moeten meer doen dan top-down marketing: niet nog een brochure toevoegen aan de stapel, maar slim opschuiven naar de nieuwe (sociale) media en de rol van dienend leider nemen en het dienende gelaat tonen.

Verbinding ontstaat dankzij sociaal kapitaal. En sociaal kapitaal groeit maar heel moeilijk onder een niet-dienend leider die een top-down benadering toepast en zich baseert op het ontzag die de omvang en de communicatie van zijn organisatie inboezemen. Studenten, burgers, consumenten, aanhangers en andere mensen die willen bijdragen, raken pas bij een wat grotere organisatie betrokken via de dialoog over een thema dat hun raakt en niet vanwege een communicatieboodschap van bovenaf, hoe slim deze ook is geformuleerd.

Toch houden veel grote organisaties en hun afdelingen Communicatie vaak nog vast aan het traditionele top-down-repertoire en hun commerciële gezicht, en faciliteren zij de nieuwe communicatie (luisteren, delen en activeren) veelal bewust niet. Sommige grote organisaties verbieden het eenvoudige. Een parafraze die dicht bij de feiten staat, maar die nooit letterlijk wordt uitgesproken: “Wij herbergen vele organisatieonderdelen die ons beeld naar buiten vertoebelen omdat ze elk hun eigen (project)websites en kanalen onderhouden, elk met een eigen uitstraling en doelstelling. Dat moet afgelopen zijn. Eigen (project)websites zijn vanaf nu verboden. We bouwen en onderhouden één grote website, waarbinnen de betreffende organisatieonderdelen en projecten allemaal een eigen plek krijgen, uniform en volgens een nauwkeurig uitgedachte huisstijl, die differentiatie naar organisatieonderdeel en project toelaat. Onze afdeling Communicatie onderhoudt deze website en zorgt voor een herkenbare positionering bij het plaatsen van content.”

Denk daarbij bijvoorbeeld aan de grote huisstijloperatie die de rijksoverheid doorvoerde waarbij alle rijksoverheidsinstanties binnen eenzelfde huisstijl werden gebracht, maar ook grote conglomeraten als hogescholen en universiteiten kozen voor deze koers. Een eigen stijl of een eigen website voor een specifiek organisatieonderdeel werd strikt verboden, een keuze die veelal werd ingegeven door efficiëntie- en kostenoverwegingen. Het kost een paar centen om zaken zo te organiseren, maar de winst en de herkenbaarheid op termijn zijn groot, dat was de grondgedachte.

Natuurlijk moeten grote organisaties (ook) voldoen aan de informatiebehoefte van bezoekers aan hun website. En dat is vaak een hele uitdaging, zeker als het efficiënt en tegen lage prijzen moet. Maar betekent dit nu dat kleine initiatieven, daarnaast, verboden moeten worden, terwijl we allemaal inmiddels genoeg van de sociale media en de nieuwe communicatie weten om te stellen dat zulke kleine initiatieven de (grote) organisatie alleen maar kunnen versterken?

Zijn de grotere organisaties nog steeds onverbiddelijk in hun verbod op eigen stijlen voor projecten en specifieke organisatieonderdelen, toch zien we nu ook een tendens bij middelgrote organisaties om specifieke projectstijlen en websites wel toe te staan naast de grote corporate website. Dit omwille van de behoefte aan interactie met het publiek, een relevant campagneresultaat of een specifieke herkenbaarheid rond een project of een afdeling. Zo zien we naast de 'saai' corporate website van de provincie Gelderland, toch websites opduiken als gelderlandanders.nl, een projectwebsite voor de co-creatie rond de nieuwe omgevingsvisie, onder het regime van de provincie maar met een geheel eigen naam, stijl en uitstraling, en met een eigen (op sociale media gebaseerde) communicatiestrategie. Iets wat pakweg vijf jaar daarvoor onmogelijk (lees: strikt verboden) was.

Wie uitgaat van de gedachte dat de communicatie van een grote organisatie voornamelijk eenrichtingsverkeer is, kan het verbod op projectmatige en afdelingsgerichte stijlen en websites heel goed begrijpen. Al die goedbedoelde, kleinere initiatieven binnen de projecten en afdelingen kunnen het imago van de grotere, moederorganisatie alleen maar vertroebelen, nietwaar? En ook het bundelen van inspanningen om tot een kosteneffectieve, eenduidige boodschap te komen wordt door die versnipperde projectstijlen alleen maar moeilijker.

Maar wat nu, als er meer nodig is dan alleen maar eenrichtingsverkeer en een informatiearchief waarin bezoekers alle informatie over de betreffende organisatie kunnen vinden? Wat nu, als (een deel van) zo'n grote organisatie juist afhankelijk is van de nieuwe manier van communiceren, waarbij luisteren, delen en activeren onvoorwaardelijk nodig zijn, zoals een universiteit of hogeschool, of een overheidsinstelling, die voor de eigen doelstellingen voor een goed deel afhankelijk is van interactie en communicatie van meerdere individuen naar meerdere individuen zoals burgers, studenten, werkzoekenden et cetera?

Voorbeeld: dienend leiderschap met inzet van sociale media

Hoe organisaties en overheden de sociale media kunnen inzetten om aan te sluiten bij maatschappelijke energie beschrijven Roel During en Rijk Willemse in hun publicatie over krimpbeleid en sociale media.⁴ Zij geven onder meer de volgende do's en don'ts voor overheden en organisaties:

- 1 zet goede praktijken in het zonnetje en neem de rol van de verborgen eigenaar,
- 2 denk mee en doe mee,
- 3 bied ruimte (met middelen en regels) en schep passende condities,
- 4 voer geen principedebat en speel niet de baas. Want, het is zaak om aangesloten te raken en te blijven bij de lokale initiatieven, zodat de kanalen open (blijven) staan.

Kennis van het nieuwe communicatielandschap is een voorwaarde om deel te nemen aan het verkeer via de sociale media en om het dienende gelaat te kunnen tonen. De grondslagen van de communicatie zijn behoorlijk verschoven. Organisaties en overheden kunnen het zich niet meer veroorloven om niet te luisteren en niet te delen in dit nieuwe communicatielandschap volgens de nieuwe communicatieregels, onder meer met gebruikmaking van de sociale media. Een uitspraak die onlangs – in de beslotenheid van de wandelgangen – werd opgetekend als “Wij kijken niet op de sociale media, want er zijn zoveel slechte berichten over onze organisatie in omloop”, zal binnen niet al te lange tijd vast en zeker een plek krijgen in het museum...

Er is steeds minder draagvlak voor top-downsturing door de overheid als het de participatie van het publiek betreft. De partijen die geraakt worden door het beleid en het beheer van de overheid willen meer en meer betrokken worden bij de totstandkoming en de uitvoering van dat beleid. Een dienende overheid treedt op als verbindende partij en oefent zo moreel gezag uit. Een overheid die zich in het gesprek met burgers, bedrijven en belangenorganisaties participatief opstelt, investeert in het succes van het betreffende project. Onder meer de volgende kritische succesfactoren horen bij dat overheidshandelen 5:

- adequate informatievoorziening, transparantie en betrouwbaarheid van informatie
- bereidheid tot overleg in alle stadia
- (toegang tot) de benodigde expertise
- inzicht in de belangen die spelen en erkenning van elkaars interesse, betrokkenheid en belangen
- geen bagatellisering maar ook geen overdrijving

Een overheid die wil deelnemen aan de dialoog en de conversatie moet (aanvullend) andere methoden, middelen en tools inzetten om haar boodschap gedeeld en gedragen te krijgen. Denk daarbij aan de sociale media, specifieke online platforms en bijeenkomsten. Een toepassing als een (online) participatieve monitor voegt zich heel gemakkelijk in dit spectrum van middelen, maar dan wel in een kader van het dienend leiderschap.

De themagerichte, integrale webtoepassing zoals die van westenweurt.nl is een voorbeeld van zo'n monitor. Deze website faciliteert toegankelijke online presentatie van actuele (milieu)informatie van de betrokken overheden, bedrijven en belangenorganisaties. Het is een gemakkelijk te onderhouden en actualiseren systeem, waarmee beleids- en communicatiemedewerkers snel uit de voeten kunnen. Met overzichtelijke grafieken, kaarten en toelichtingen om de interactieve beleidsvoering en de participatie van alle betrokkenen een plek te geven. Want, bedrijven, belanghebbenden en bewoners spelen een belangrijke actieve rol bij dat beleid en zij willen die rol graag nemen, maar zij willen hun bijdrage ook terugzien in de communicatie over dat beleid.

Onderzoek van het PEW Research Center [6](#) laat zien dat burgers hun overheid vertrouwen als (ze denken dat) deze goed is in het delen van informatie, en zij voelen zich meer en actiever betrokken bij het overheidsbeleid. Kortom: hoe meer een overheid deelt, hoe meer vertrouwen zij verwerft bij het publiek. Het laat zien waarom veel overheden ertoe overgaan zoveel mogelijk openheid te betrachten: het zorgt voor betrokken burgers, belangenorganisaties en bedrijven, en daarmee voor mogelijk beter (gedragen) beleid.

In hun publicatie “Monitoren doe je samen – de meerwaarde van participatieve monitoring” [6](#) nemen de auteurs dit uitgangspunt een stapje verder. Zij beschrijven participatieve monitoring, als “een proces waarbij verschillende belanghebbenden actief betrokken zijn bij het ontwerpen van monitoring-programma’s, het verzamelen van data en/of het interpreteren en gebruiken van de resultaten”. Hun onderzoek wijst uit dat participatieve monitoring kansen biedt om het vertrouwen tussen partijen te verbeteren en het lerend vermogen van beheerder en deelnemers te vergroten.

Wat heeft een dienend leider online nodig?

Wat een organisatie nodig heeft om online op te kunnen treden als dienend leider, is een passende socialemedia-infrastructuur en een socialemedia-kick-start. Die kick-start betreft onder meer de volgende werkzaamheden: opzetten van de socialemedia-kanalen, contentrijke vrienden en bloggers selecteren en volgen, posten en bloggen over voor de doelgroep interessante onderwerpen, luisteren en reageren waar nodig. Het is voor de organisatie ook zaak om de communicatie en de ontmoeting te faciliteren zodat mensen de organisatie kunnen volgen, niet alleen op de website, maar ook op de sociale media en via het contact met de andere (potentiële) relaties. Dat is niet alleen goed voor de informatie-uitwisseling maar ook voor de onderlinge binding en dat zorgt voor presentie op het web en voor conversatie rond de organisatie.

Sociale media als Twitter en Facebook zijn bij uitstek platforms waarop mensen elkaar kunnen ontmoeten rond een thema. Een organisatie die dienend leiderschap wil tonen, zorgt op de sociale media voor interessante vrienden en aantrekkelijke posts, dan volgen de mensen vanzelf. Zij zorgt er ook voor dat het gesprek, onder meer over de organisatie en het betreffende project, gaande blijft. Een besloten community, in bijvoorbeeld Facebook, waarin mensen die dichter bij het thema staan elkaar kunnen treffen nog voordat ze naar buiten treden, kan de gedachtewisseling nog verder stimuleren.

Het is voor een dienend leider zaak om ervoor te zorgen dat de conversatie rond het beoogde onderwerp en project gaande blijft. Een dienend leider laat mensen daarom bloggen over onderwerpen die het project betreffen en blogt zelf over voor (potentiële) relaties belangwekkende onderwerpen. En om deze sociale-media-machine te oliën zorgt zo'n leider voor iets extra's, iets onverwachts, iets waar de mensen niet om vroegen maar nu toch krijgen. Denk aan een bijeenkomst of een live-presentatie. Dat zorgt voor extra gesprekken, conversatie en aanbevelingen.

Bronnen

- 1 Robert K. Greenleaf, *"The Servant as Leader"*, 1970.
- 2 John T. Hanson, *"Public Servant Leadership A New Paradigm for Public Service"*, 2011.
- 3 Larry C. Spears, *"The Understanding and Practice of Servant-Leadership in Practicing Servant Leadership"*, 2004.
- 4 Roel During, Rijk Willemse, *"Krimpbeleid met sociale media, sturen met sociaal kapitaal op maatschappelijke energie"*, 2013.
- 5 Rijk Willemse, Jan Luijten, *"Citizen Science, Participatieve monitoring voor vertrouwen en gedragen beleid"*, in Stadswerk Magazine 07 2015, september 2015.
- 6 PEW Research Center, *"How the Public Perceives Community Information Systems"*, juli 2011
- 7 Bas Breman e.a., *"Monitoren doe je samen – de meerwaarde van participatieve monitoring"*, wageningur.nl, juli 2014.

Het gelaat tonen of verbergen?

Dit onderdeel gaat in op de vraag hoeveel van hun gelaat personen, bedrijven en organisaties kunnen laten zien. We ontmoeten hier twee soorten gezichten: het afgemeten, deels gesloten gelaat dat past bij personen en soms ook bij bedrijven die prijs stellen op een zekere mate van privacy tegen de achtergrond van de risico's die volledige openbaarheid met zich meebrengt, en het goeddeels open gelaat van wie voornamelijk wil delen. Voor wie dit laatste prefereert, onderzoeken we een (bij)passende manier om dit gelaat in de openbaarheid te brengen: search engine optimalisation.

Pieter Lemmens legt in zijn voorwoord bij Bernard Stieglers "Per toeval filosoferen" ¹ een deel van Stieglers visie op netwerktechnologieën helder uit. Stiegler ziet de nieuwe technologieën, waaronder Facebook, als vernietigers van de geest en van ons mens-zijn: de mens wordt in zijn optiek gereduceerd tot koopkracht. Dit onder meer omdat de overheid deze technologieën niet heeft geadopteerd, maar uit handen gaf aan de markt. (Een thema dat we ook bij de banken, de zorg, de energievoorziening en het openbaar vervoer terugzien.)

Het is een afschrikwekkend beeld, dat veel internet- en socialemedia-sceptici graag zullen omarmen. Maar, doen wij het boek als medium weg omdat er perfide literatuur bestaat? Neen, boekverbrandingen vormen geen oplossing. Stiegler pleit voor een nieuwe visie, juist met behulp van een nieuwe omgang met de krachtige nieuwe technologieën waarvan ook Facebook gebruikmaakt. Stiegler ziet liever dat het gif als medicijn ingezet wordt, dus juist liever dat de emancipatoire en versterkende kracht van de nieuwe technologieën gebruikt wordt om de mens weer te maken tot eigenaar van diens geest en niet meer tot slaaf van de driften die door de markteconomie worden bespeeld.

Dat kan, denkt Stiegler, onder meer via de Free Software Movement, peer-to-peer-toepassingen en crowdsourcing, om zo terug te keren naar een gezonde en duurzame economie die niet in dienst staat van omzet maar van menselijke waarden: geen door big data, marketing en reclame aangewakkerd consumentisme, maar verbinding en activatie met menswaardige doelstellingen als kern van de zaak. Maar ook, concludeer ik, een overheid die haar verantwoordelijkheid (weer) neemt en die ruimte biedt aan menswaardige toepassing van de nieuwe technologieën en die grenzen stelt aan de aanjagers van het consumentisme. (En die in hetzelfde ritme ook de banken, de zorgverzekeraars, de energieleveranciers en de ov-providers beteugelt...) De sociale media kunnen juist in dat speelveld een doorslaggevende rol gaan spelen.

In een nogal ontoegankelijk opgezet interview voor The Wire van juli 2015 ondervraagt John Keane Julian Assange over diens nieuwe boek *When Google Met Wikileaks* 2. Assange vindt dat Google Big And Bad is geworden en ondertussen nog steeds het spel speelt van Don't Be Evil. In zijn nieuwe boek probeert Assange de sociale legitimering van Google te doorgronden. Google lijkt in zijn ogen op een multinational, maar dan wel op een die zich vermomt als weldoener die zich ondertussen in het dagelijkse leven van miljoenen nestelt. Google is volgens Assange erger dan de Engelse East India Company, die net als 'onze' VOC heerser was in de handel in Oosterse waren, met steun van een eigen administratief en militair apparaat. Google daarentegen zwijgt over haar politieke en commerciële intenties, en ontkent haar ambities tot wereldheerschappij en ontkent haar verwevenheid en samenwerking met de Amerikaanse regering, aldus Assange.

Assange stelt dat Google zeer actief is in de Washington-lobby en dat Google samen met de wapenindustrie, de petrochemische reuzen en de Amerikaanse Kamer van Koophandel vele miljoenen besteedt om politieke invloed uit te oefenen. Eric Schmidt, ex-CEO van Google is nu voorzitter van de Amerikaanse denktank Google Ideas, waarmee hij samen met onder meer Condoleeza Rice en Hillary Clinton het Witte Huis adviseert en het World Economic Forum in Davos. Google helpt de Amerikaanse regering en het Pentagon bovendien met sleuteltechnologieën voor bijvoorbeeld spionnagesatellieten en ging een partnerschap aan met de NSA waardoor de NSA eventuele zwakke punten in Google's hard- en software mag opsporen en evalueren. Google is volgens Assange Big And Bad geworden en helpt een wereld van totale surveillance dichterbij komen. Assange neemt ons mee door een donker landschap waarin Google veel goeds deed, maar vooral ook veel kwaads van zin is.

Het open gelaat van health care, smart cities en de wetenschap

Onder de titel "Hoe Apple een Academisch Medisch Centrum wordt", houdt Lucien Engelen, Disruptive Impressionist en Director of Innovation Radboud RShape Center in Nijmegen, in mei 2015 een presentatie over participerende health care. Een bonte stoet nieuwe technologieën waardoor de ziekenzorg ingrijpend zal veranderen passeert de revue. Engelen stelt dat hij geen 'dokter gadget' voorstaat en dat de ethiek mijlenver achterloopt bij deze nieuwe ontwikkelingen. De innovatieve toepassingen, echter, moeten het leven van arts en patiënt gemakkelijker maken. De weerstand vanuit de gezondheidssector is groot, onder meer vanwege het benodigde omdenken. Engelen ziet het als zijn taak om dat omdenken te versnellen: naar een andere rol en positionering van de arts, maar ook van de patiënt.

De patiënt en niet de arts moet centraal staan bij deze nieuwe ontwikkelingen, is de nadrukkelijke visie van Engelen. Er zijn zo veel mooie en handige toepassingen die daarbij kunnen helpen: (ro)bots, wearables, insideables, implantaten en mobiele apps, die de klassieke Man van Zes Miljoen tot leven lijken te brengen. Het is een toekomstvisioen van lege ziekenhuizen, consults via Skype, of bij de supermarkt, eventueel na anamnese door een supermarktkarretje met sensoren, waarbij data, veel data, kunnen zorgen voor preventie. Climax is de uitspraak: "Voor het eerst in de geschiedenis zullen we erbij zijn als een persoon ziek wordt". De associatie met de SF-film *Minority Report* dringt zich op: "We hebben de moordenaar nog net kunnen arresteren voordat hij zijn misdaad pleegde".

De belofte van Engelen dat de patiënt centraal blijft staan, verbleekt halverwege de presentatie tot een vinkje met “Patients Included”, in een landschap dat verder is samengesteld uit projecten, incubators en labs die de health sector moeten voorbereiden op wat schijnbaar onvermijdelijk komen gaat. En kort daarna komt de aap uit de mouw: “Here is my data”, staat er bij wijze van belofte door een fictieve patiënt midden in een schema waarin het patiëntendossier centraal verbonden is met een kring van innovatieve health-toepassingen en instanties. Natuurlijk, stelt Engelen gerust, hebben we de ethiek om onder deze innovaties een passende morele grondslag te leggen. De verzekeraars zullen in dit toekomstige landschap snel uitgespeeld zijn als de patiënt – via weer zo’n verdraaid handige app – zijn eigen zorg en de verzekering daarvoor kan gaan inkopen.

Maar hoe die ethische grondslag nu gelegd moet worden, en hoe de verzekeraars een passende rol kunnen gaan vervullen, blijft onduidelijk. Aan wie kunnen we onze eigen medische gegevens nu toevertrouwen en onder welke voorwaarden? En wat gebeurt er met diegenen die hun gegevens niet willen delen? Engelen ziet in dit toekomstige health-landschap een nieuwe rol voor de patiënt: die van partner met de medische experts. Dit mede dankzij de zelfstandigheid die de patiënt kan verwerven via de nieuwe technologieën. “De patiënt kan u nu ontvangen”, houdt Engelen de artsen voor.

Zal de patiënt ooit de partner van een arts worden? Zal de patiënt ooit de partner van de verzekeraar worden? Zijn diens achterstand en diens afhankelijkheid van degene die hem echt kan helpen daarvoor niet te groot? Hopelijk ontstaat er door de nieuwe technologieën juist meer tijd voor artsen om met de patiënt in gesprek te gaan. Want dat wil ook wel eens helpen.

Op 28 april 2015 houdt Ger Baron, Chief Technology Officer van de gemeente Amsterdam, een presentatie onder de titel “De impact van digitalisering van de samenleving op steden”. Baron toont resultaten van Amsterdamse experimenten met onder meer big data, slimme energietoepassingen en van het volgen van het gedrag van burgers en bezoekers via hun mobieltjes, hun koopgedrag, hun energierekeningen, hun bewegingen op internet, et cetera. Baron vertelt erbij dat er commerciële kansen liggen voor de gemeente, bijvoorbeeld door leveranciers van energiezuinige technieken voor woningen tegen een vergoeding te wijzen op wijken, straten (en huizen?) waarop zij hun acquisitie-inspanningen het beste kunnen richten.

Baron stelt ons gerust dat de gemeente Amsterdam geen misbruik zal maken van deze voorsprong in kennis, en dat het allemaal nog niet zo gemakkelijk is om conclusies uit te trekken uit al die data. Maar de geruststelling dat de gemeente Amsterdam op dit moment hard aan het nadenken is over hoe hier nu werkelijk mee om te gaan stelt het gehoor niet helemaal gerust.

We lezen bij Hans Schnitzler [3](#) dat het digitale proletariaat eigenlijk alleen maar in staat is om zich voort te planten en geacht wordt alle digitale gegevens over het eigen gedrag online te delen, en dat de overheid samen met enkele grote service providers het monopolie heeft op de big data. Er doemt een donker beeld op bij wat Baron allemaal laat zien en vertelt. Natuurlijk, elke nieuwe techniek roept verontruste reacties op, zeker als de ethiek (nog) ontbreekt om die nieuwe techniek in goede banen te leiden zodat er geen onschuldige slachtoffers vallen. Het blijkt altijd lastig om de bijpassende morele grondslag te leggen, wat duidelijk wordt als Ger Baron zegt dat hij bepaalde kaarten eigenlijk helemaal niet zou mogen laten zien, en dat de visiestukken erover in de maak zijn. Wat nu met het beschermen van de privacy en met het doemscenario van een burgerij die is gereduceerd tot koopkracht en eendimensionaal, voorspelbaar gedrag in de publieke en private ruimte?

Is het slim om bijvoorbeeld gezondheidsgegevens te delen met diegenen die ook de premie incasseren? En, als we bijvoorbeeld onze gezondheidsgegevens van onze iPhones en 'tracker-toepassingen' zouden delen met zorgverzekeraars, worden dan niet allen die dat niet doen verdacht? De verzekeraars kunnen met die gegevens korting geven voor een gezonde levensstijl, maar dat betekent tegelijkertijd een einde aan de privacy, en een boete voor diegenen die deze privacy niet willen opgeven. Dit is een voorbeeld van een zorgelijke ontwikkeling die Hans Schnitzler beschrijft in zijn boek *Het digitale proletariaat* [3](#).

Staan de ontwikkelingen in de health care en van de smart cities voor velen nog op enige afstand, de problematiek van het delen van privégegevens staat een stuk dichterbij iedereen die zich op het internet en de sociale media begeeft. Het businessmodel van het internet staat haaks op de privacy. Online briefgeheim bestaat (nog) niet, en e-mails, zoekopdrachten en locatiegegevens worden gebruikt door de grote internetpartijen om advertenties te verkopen. Onze privacy is hun grootste bron van inkomsten, iets wat zij niet snel zullen opgeven. Maar ook overheden hebben zich het recht toegeëigend om – voor de veiligheid – de overeenkomst van het (online) briefgeheim en de bescherming van de privacy eenzijdig op te zeggen.

De gemiddelde persoon heeft een verbazingwekkende hoeveelheid informatie online staan. Daaraan voegen we bij elke e-mail, bij elke zoekopdracht en bij elke post op Facebook of een ander sociaal netwerk geheel vrijwillig nog meer informatie toe. Allemaal ten gunste van de advertentie-inkomsten van Google, Facebook en anderen, en ten gunste van de partijen die de veiligheid in onze maatschappij (denken te kunnen) garanderen. We vertellen vrijwillig wie we zijn, waar we zijn geweest, wie we hebben ontmoet, waaraan we dachten et cetera. Die gegevens blijven voorgoed opgeslagen, ook als we er niet meer zijn. Ze worden naar believen doorverkocht en wij zijn de controle over onze eigen online gegevens en privacy bijna volledig kwijt.

Het oogsten van de locatiegegevens kan met enige moeite nog beïnvloed worden in de instellingen van de toepassingen die ze gebruiken.

De browser-app Track me not [4](#) zorgt voor een voortdurende wolk van betekenisloze zoekopdrachten, waardoor het 'echte' digitale spoor eveneens minder betekenisvol wordt. Echter, versleuteling van de gegevens is met de huidige encryptietechnieken geen oplossing. Overheden en de grote service providers kunnen (en mogen) er gewoon bij: zij hebben de sleutel om die gegevens te lezen gewoon tot hun beschikking. Daarmee is die gewenste (en vaak beloofde) privacy dus een farce. Bij een eventuele wisseling van de wacht aan de kant van de overheid of de grote internetproviders is er voor de nieuwe bestuurders een weelde van informatie beschikbaar, ook als zij slechte bedoelingen hebben. We moeten er natuurlijk niet aan denken, maar daar is met welke verzetsdaad dan ook niets meer aan te doen. Denk bijvoorbeeld terug aan de aanslag op het bevolkingsregister in Amsterdam in 1943 waarmee levensbedreigende data uit de handen van de bezetter bleven.

Andy Yen vertelt in zijn TED-talk "Think your email's private? Think again" over ProtonMail, een nieuwe, eenvoudig te gebruiken veilig versleutelde e-mailservice die hij samen met zijn collega's van CERN ontwikkelt. Als eerste stap naar een veilig internet waarin ieders privacy wordt beschermd. Was het toeval dat ProtonMail kort na de start in 2015 wekenlang bestookt werd met een DDOS-aanval en dat zij hun kick-off met grote vertraging moesten doen?

Toch, waar personen voorzichtig zouden moeten zijn en hun gelaat deels verborgen zouden moeten houden met het oog op de beschreven risico's, kunnen we instellingen en organisaties alleen maar aanmoedigen meer openheid te betrachten. Het delen van (onderzoeks)informatie is een gevoelig thema in de wetenschap. Citation indexes en persoonlijke publicaties bepalen de reputatie van wetenschappers en hun instituten, wat de openheid van lopend onderzoek vaak lijkt te belemmeren. De noodzakelijke aansluiting op nieuwe ontwikkelingen waarbij crowdsourcing, open data en het delen van informatie centraal staan, is voor sommige wetenschappers best lastig. Toch draagt het online delen van informatie juist bij aan de reputatie van wetenschappers en instituten. Niet voor niets sluit de wetenschappelijke wereld meer en meer aan bij de ontwikkeling naar open data, deels in besloten groepen, deels op open platforms, wat de behoefte aan een inzichtelijke en toegankelijke ordening van data, lopend onderzoek en voltooide publicaties vergroot.

Ook in het wetenschappelijk onderwijs is een heroriëntatie nodig. Waar wetenschappelijke docenten nog steeds de inhoudelijke autoriteit vormen op hun vakgebied, zijn hun studenten inhoudelijk en technisch veelal mijlen voor op hun leermeesters in de deelname aan het online domein. En dat terwijl juist de sociale media zich uitstekend lenen voor de ontwikkeling over het gehele spectrum (cognitief, affectief en sociaal) van alle deelnemers aan het onderwijs: studenten, docenten en gelieerde organisaties.

De wetenschap staat dus voor een aantal belangrijke uitdagingen waar het gaat om de communicatiestructuur en alternatieven voor het aloude 'zenden'. Zij moet mee in de nieuwe manier van communiceren – delen, luisteren en activeren – en moet openheid combineren met herkenbaar eigenaarschap. Dat vraagt om reflectie en heroriëntatie. Welk gelaat willen wij tonen? Op welke manier stellen wij onze informatie beschikbaar en hoe stimuleren we het gesprek hierover? Hoe kunnen wetenschappers de wetenschappelijke resultaten valoriseren en tegelijkertijd werken aan hun eigen curriculum en wetenschappelijke reputatie? Hoe kunnen zij blijven meepraten in het gesprek dat meer en meer online plaatsvindt? En, hoe gaan zij de benodigde veranderingen doorvoeren?

Startpunt kan een doordachte socialemedia-infrastructuur zijn die bestaat uit themawebsites met blogs van de betreffende medewerkers, een archief van (korte) artikelen, een online nieuwsbrief, een overzicht van publicaties, ingedeeld naar thema's en personen, share-knoppen bij elk artikel, links naar verwante websites, de eigen sociale media en de 'officiële' webpagina's van de betrokkenen, een evenementenkalender en een afdeling 'Over ons'. Verder omvat deze infrastructuur sociale media zoals een Facebook-pagina, een Twitter-account, een LinkedIn-groep, een Google+-pagina, een Slideshare-account voor presentaties, een YouTube-account met afspeellijsten, een Flickr-account voor foto's, een min of meer besloten 'cloud' (bijvoorbeeld met toepassingen als Google Docs, Google Calendar, en Google-mail) voor 'work in progress', onderzoeksdata en online uitwisseling van documenten en samenwerking, en hulpmiddelen die het sharen van links naar interessante (eigen) artikelen en van verwante websites eenvoudig maken voor het redactieteam, zoals Bufferapp.com, ifttt.com en Tweetdeck.com.

Zo'n infrastructuur is echter nog maar het begin. Als wetenschappers meer naar buiten willen treden, is ook nodig dat zij bekend raken in onder meer de nieuwe principes van delen, luisteren en activeren (ook) met gebruikmaking van sociale media, het toevoegen van artikelen aan de website, bloggen over lopende zaken, en communitymanagement: een efficiënte bediening van de socialemediakanalen en de cloud. Op die manier raken zij toegerust om de onderlinge samenwerking nog efficiënter aan te gaan, informatie te delen en op een inzichtelijke manier toegankelijk te maken, het een-op-een-verkeer (zoals e-mail) zoveel mogelijk te benutten voor de 'conversatie' (een-op-meerdere) en uiteindelijk zoveel mogelijk te beperken. Ze raken kortom socialemediavaardig, zowel in kennis, houding als gedrag.

Toch gevonden worden

Welk gezicht organisaties, bedrijven en personen ook willen vertonen – het commerciële, sturende gelaat of het sociale, dienende gelaat – en welke informatie zij ook willen toevertrouwen aan het wereldwijde web, wie gevonden wil worden op het internet moet rekening houden met de eisen die zoekmachines stellen aan wat er online staat. Zoekmachine-optimalisatie (SEO, Search Engine Optimisation) helpt daarbij. SEO is het voorbereiden van de website voor uitstekende vindbaarheid door de zoekmachines, en voor de bezoekers. SEO heeft eigenlijk twee inhoudelijk tegengestelde doelstellingen: veel potentiële belangstellenden trekken en tegelijkertijd een concurrerend aanbod onder de aandacht brengen. Die situatie is te vergelijken met de groente- en fruitstraat op de weekmarkt, waarin alle marktkooplui door elkaar schreeuwen om hun waar aan te prijzen. SEO komt in de kern neer op Specificeren En Onderscheiden: duidelijk maken wat je verkoopt (Specificeren) en daarbij net dat onderscheidende concurrentievoordeel zo onder de aandacht brengen dat de marktbezoekers ervoor vallen (Onderscheiden).

SEO omvat enerzijds de techniek van meta-tags, html-code, css, URL's en alt-teksten bij het voorbereiden en onderhouden van de website. SEO heeft ook een inhoudelijke kant: wat moet er precies onder de aandacht komen? De technische kant van SEO komt neer op het schrijven en toevoegen van passende alt-teksten, urls en metatags, en de inhoudelijke kant komt neer op het schrijven van artikelen doorspekt met de specificaties en onderscheidende voordelen, zodat de zoekmachines (en de bezoekers) gemakkelijk inhoudelijke toegang tot de betreffende webpagina's krijgen.

Er zijn dus twee soorten adviezen voor SEO die ervoor kunnen zorgen dat de zoekmachines de betreffende website op een hoge positie aanbieden in de zoekresultaten: 1) technische adviezen, over hoe een website op te zetten zodat de zoekmachines gemakkelijk toegang krijgen, 2) schrijfadviezen, over hoe de inhoud van de website zo te vullen dat zoekmachines deze gemakkelijk kunnen verwerken. Voor die inhoudelijke SEO-schrijfadviezen doen sommigen een beroep op de online hulpmiddelen van zoekmachines of van SEO-adviesbureaus die suggesties geven over welke woorden en woordgroepen goed scoren qua vindbaarheid. Dat leidt bij letterlijke opvolging van die suggesties tot een hogere 'ranking', maar tegelijkertijd vaak ook tot onnatuurlijke teksten, met eigenaardige zinsconstructies en vreemd woordgebruik die de bezoekers van de pagina's in verwarring kunnen brengen en het imago van de afzender kunnen schaden. Bovendien kunnen ze ervoor zorgen dat Google strafpunten gaat uitdelen, waardoor het tegengestelde effect bereikt wordt.

Niet alle SEO-adviseurs bewandelen deze route naar kunstmatige content. Timothy Martell, eigenaar van het marketingbureau Wikimotive voor auto-dealers, adviseert zijn klanten om hun website vooral niet vol te stoppen met hoogwaardige keywords, omdat dit juist het omgekeerde resultaat oplevert ⁵. Want Google kan inmiddels inhoudelijk dunne teksten zonder goede inhoud opsporen en bestraffen met een lagere pagerank. Dit doet Google omdat er SEO-adviesbureaus zijn die zulke teksten produceren voor hun klanten, teksten die – vaak half-automatisch – gegenereerd worden rond de best scorende relevante keywords. Daarmee bewijst Google de bezoekers in feite een goede dienst. Want wie wil zijn tijd nu verspillen aan waardeloze content? Martell geeft een mooi voorbeeld van zo'n 'keyword-stuffed' tekst die Google niet langer meer waardeert en zelfs bestraft. Een tekst die voorheen hoog scoorde in de zoekresultaten, en waarvan de bezoeker tegelijkertijd denkt: wegwezen van deze website. In vertaling:

“ABC Motors heeft de absoluut beste selectie van tweedehands auto's te koop. Bij geen andere autodealer vindt u tweedehands auto's te koop van deze kwaliteit. Onze klanten krijgen de beste deal als zij bij ons een tweedehands auto kopen. Zij kopen tweedehands auto's op of onder de marktwaarde. Dus u weet: tweedehands auto's kopen doet u bij ons voor de beste prijs.”

Ook herhalen van content of van lichte varianten daarop binnen een website wordt bestraft door Google, omdat dubbele content een verspilling van tijd kan betekenen voor bezoekers maar ook voor de robots van Google die het internet indexeren. En toch ziet Martell in zijn sector nog vaak honderden bijna-identieke pagina's op één site met daarin alleen bijvoorbeeld de locatie-aanduiding of de merknaam aangepast. Zo bont als de websites die Martell in de autobranche signaleert, zien we ze niet vaak. Toch zijn er nog steeds SEO-adviesbureau die – vaak op verborgen pagina's – doen aan de 'verboden' technieken die bekend staan als Search Engine Spamming of Spamdexing. Daaronder valt bijvoorbeeld het creëren van webpagina's die er voor de zoekmachines heel anders uitzien dan voor de gewone bezoeker, met voor de bezoeker onzichtbare massa's keywords en teksten die de zoekmachines moeten verleiden.

Sommige spamdex-bedrijven gaan zover dat ze voor hun klanten speciale pagina's en zelfs gehele websites bouwen waarvan de inhoud alleen maar bedoeld is voor de zoekmachines, met inhoud die wordt samengesteld uit bijeengeschraapte teksten over het onderwerp waar de klant zich mee bezighoudt, vaak opgebouwd uit varianten op bestaande webartikelen. Overleg over de inhoud van die onzichtbare pagina's plagen de spamdexers in de regel niet, waardoor de klanten de kans lopen de fout in te gaan zonder het te weten, met een mogelijke verbanning door de zoekmachines als gevolg.

Andere spamdexers bloggen, commenten of linken dat het een lieve lust is, in fora, communities en eigen 'link-farms', allemaal omdat de zoekmachines zulke inhoud beter lijken te waarderen dan gewone content. En ook dit gebeurt veelal buiten het blikveld van de klant, de opdrachtgever van het spamdexing-bedrijf, dat top-posities in de zoekresultaten verkoopt. Maar zo'n toppositie moet de webbeheerder gewoon verdienen, door veel bezoekers en veel andere websites die naar de betreffende website linken, via de natuurlijke weg, met aantrekkelijke content, goed aangeboden voor bezoekers en voor zoekmachines.

Verder is bekend dat websites die gelinkt worden op andere websites en webpagina's die via de sociale media gedeeld worden, hoger scoren in de zoekresultaten. Sociale media kunnen op deze manier zorgen voor snelle verspreiding van informatie en voor een goede presentie op het web. Alle andere manieren om de positie van een website in de zoekresultaten te beïnvloeden zijn verdacht of strafbaar, net als de bedrijven die ze toepassen.

Juist de mensen, organisaties en bedrijven die een open, dienend gelaat willen tonen, omdat ze ervan overtuigd zijn dat dit bijdraagt aan het thema dat ze uitdragen en de activering van betrokkenen rond dit thema, zijn gebaat bij goede SEO. Dit omdat zij – zoals wij zagen in dit essay – de nadruk leggen op de inhoud en minder hun eigen aanwezigheid in die inhoud. Voor hen is een weloverwogen omgang met de techniek en de inhoud van de webcontent die zij willen delen eens te meer van belang, juist omdat zij veelal moeten concurreren met de op economisch gewin gerichte publieke partijen die vaak de grenzen van het toegestane opzoeken in hun SEO-aanpak. Troost voor de dienende, online leiders is dat zij gemakkelijk sterk kunnen zijn in de inhoud, vooral als zij echt geloven in hun zaak.

Bronnen

- 1 Bernard Stiegler, *“Per toeval filosoferen”*, 2014.
- 2 John Keane, *“Julian Assange on Google, Surveillance and Predatory Capitalism”*, The Wire, juli 2015.
- 2 Hans Schnitzler, *“Het digitale proletariaat – een kritiek van de digitale rede”*, 2015.
- 3 cs.nyu.edu/trackmenot/
- 4 Timothy Martell, *“5 Ways SEO Writing is Backfiring on Your Website”*, drivingsales.com, juli 2015.

Nawoord

Wat betekent de schizofrenie van de sociale netwerken nu voor de uiteenlopende deelnemers aan die netwerken? Natuurlijk, we zagen dat overheden in veel gevallen waarin zij met burgers, bedrijven en belangenorganisaties moeten omgaan hun doelstellingen gemakkelijker behalen als zij zich sociaal, dienend en bescheiden opstellen. En, we wisten al langer dan vandaag dat bedrijven geneigd zijn om in alle opzichten het tegendeel te doen.

Ogenschijnlijk verwarrend wordt de situatie voor overheden en bedrijven die voor het behalen van hun doelstellingen burgers, bedrijven en belangenorganisaties willen activeren, bijvoorbeeld om financieel of anderszins bij te dragen aan een maatschappelijke doelstelling. De betreffende initiatiefnemer zal zich hiervoor sociaal, dienend en bescheiden moeten opstellen, om ruimte te geven aan de inbreng van burgers, bedrijven en organisaties.

Tegelijkertijd zal deze overheid of dit bedrijf het sociale kapitaal van het betreffende initiatief moeten beheren en 'vermakelen' op een wijze die in meerdere of mindere mate als commercieel, dominant en sturend te kenmerken is. Zo'n dubbele rol vraagt om een verfijnde en doordachte afweging tussen beide uitersten. Te veel sturing en dominantie kan ervoor zorgen dat burgers, bedrijven of belangenorganisaties afhaken, terwijl te weinig 'makelaarschap' ervoor kan zorgen dat het initiatief niet tot leven komt.

Als een overheid of een bedrijf in die afweging niet goed slaagt en voor hetzelfde publiek op het ene moment sociaal, dienend en bescheiden optreedt, en op het andere moment commercieel, dominant en sturend, ontstaat een schizofrene situatie die zich zowel tegen de beoogde doelstellingen als tegen de betreffende overheden of bedrijven kan keren. Eenvoudigweg omdat het publiek zich op die manier lastig kan identificeren met die doelstellingen en met de partijen die deze doelstellingen willen verwerkelijken.

Voor overheden bestaat de uitdaging erin om deel te nemen aan de online sociale netwerken en om zich daarbij als een dienend leider op te stellen die ruimte geeft aan burgers, bedrijven en belangenorganisaties om zichzelf te profileren. Voor bedrijven is het de uitdaging om eveneens dienend leiderschap te vertonen in het bijdragen aan maatschappelijke projecten en om vervolgens op de geëigende plaats, met de geëigende methodes (SEO) en voor het geëigende publiek hiervan de winst te incasseren.

Met “De schizofrenie van sociale netwerken” voegt Rijk Willemsse het derde boekje toe aan zijn twee handreikingen “We zijn allemaal Twitter-spreeuwen” en “Wie een zwerm kan bewegen”.

Dit essay gaat in op de gezichten die deelnemers aan de sociale netwerken kunnen tonen: ofwel een sociaal, dienend en bescheiden gelaat, ofwel een commercieel, dominant en sturend gelaat. Het eerste gelaat past bij het zogenaamde dienende leiderschap in projecten waar maatschappelijke thema’s centraal staan, het tweede gelaat past bij het traditionele eenrichtingsverkeer binnen commerciële projecten.

Waar deelnemers aan de sociale netwerken beide gezichten (kunnen) tonen, wat heel goed mogelijk en soms ook gewenst is, ontstaat een potentieel schizofrene situatie, tenzij zij hiervoor zorgvuldige keuzes maken met betrekking tot de wijze van positioneren, communiceren en het beoogde publiek.

Tegen de achtergrond van de netwerkfilosofie van Stephan Fuchs bespreekt dit essay achtereenvolgens de twee gezichten van de marketing (de contentmarketing en de traditionele marketing), de twee gezichten van de eigenaars van het sociale kapitaal in netwerken (de beheerder en de bezitter), de twee gezichten van het leiderschap (het dienende en het sturende leiderschap) en het openbare versus het goeddeels gesloten gezicht (voor wie privacy en SEO uiteenlopende uitdagingen vormen).

