



Universiteit
Leiden
The Netherlands

De tijdlijn van NOS Stories Het verloop van journalistieke innovatie bij de NOS

Omta, Klaas

Citation

Omta, K. (2021). *De tijdlijn van NOS Stories Het verloop van journalistieke innovatie bij de NOS*.

Version: Not Applicable (or Unknown)

License: [License to inclusion and publication of a Bachelor or Master thesis in the Leiden University Student Repository](#)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/3214985>

Note: To cite this publication please use the final published version (if applicable).



NOS
stories

De tijdlijn van NOS Stories

Het verloop van journalistieke innovatie bij de NOS

K.W. Omta

Master Mediastudies – Journalistiek & Nieuwe Media

Universiteit Leiden

dr. A.R.J Pleijter

dr. A.W.M. Koetsenruijter

16 juli 2021

Woord van dank

De totstandkoming van deze scriptie heeft aardig wat voeten in de aarde gehad en had niet kunnen gebeuren zonder de hulp, ideeën, adviezen en – vooral – het geduld van een aantal personen.

Alexander heeft als begeleider van deze scriptie een onmisbare rol gespeeld door zijn feedback, tips en schrijfadviezen. Het heeft even geduurd, maar nu ben je dan toch eindelijk van me af. Hartelijk dank, Alexander!

Ook moet ik mijn (inmiddels) collega's van de NOS bedanken. Ik overviel Giselle een beetje toen ik, als stagiair bij Met het Oog op Morgen, opeens een scriptievoorstel naar haar postvak mailde. Gelukkig kreeg ik toestemming om de scriptie te schrijven en na een aantal interessante gesprekken en interviews is het voor elkaar. Ook de hulp van Gonnie met het benaderen van verschillende mensen en het brainstormen over bepaalde onderdelen van de scriptie hebben me enorm geholpen om het uiteindelijk af te ronden. Dank jullie wel voor de hulp!

De scriptie kan niet bestaan zonder de mensen die ik geïnterviewd heb en daarom wil ik Giselle, Karina, José, Roel, Debora, Jeroen en Vincent bedanken voor hun tijd en de interessante gesprekken over journalistieke innovatie. Het was heel inspirerend om met jullie te praten over jullie werk en opvattingen over hoe journalisten zichzelf steeds weer opnieuw kunnen blijven uitvinden.

Vrienden en familie die ongeveer een jaar lang heel belangstellend gevraagd hebben naar mijn scriptie en die voor mijn gevoel erg vaak 'bijna klaar' van mij vernamen. Het is nu dan toch echt klaar en ik wil jullie bedanken voor alle steun, pizza's, koffie en andere dingen die me hebben geholpen om het af te ronden.

Hartelijke groet,

Klaas Omta

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1: Inleiding	4
Hoofdstuk 2: Theoretisch Kader	9
2.1 Journalistieke Innovatie	9
2.2 Innovatieprocessen.....	12
2.2.1 <i>Communities of Practice (CoP)</i>	12
2.2.2 <i>Actor Network-Theory</i>	14
2.2.3 <i>De NOS-redactie</i>	15
2.3 Bestaand onderzoek	16
Hoofdstuk 3: Methode	19
3.1 Globale Opzet	19
3.2 Documentenanalyse	20
3.3 Interviews	21
3.4 Analyse	23
3.5 Verantwoording en betrouwbaarheid bronnen.....	24
Hoofdstuk 4: Resultaten	26
4.1 Overzicht redacties.....	26
4.2 Tijdlijn	28
4.2.1 <i>De Aanloop (pre-2010 – eind 2014)</i>	31
4.2.2 <i>De Ontwikkeling (2015 – 2017)</i>	33
4.2.3 <i>De Consolidering (2018 – 2021)</i>	45
4.3 Innovatieprocessen.....	54
4.3.1 <i>Innovatie op organisatorisch niveau</i>	55
4.3.2 <i>Innovatie op individueel/redactioneel niveau</i>	57
Hoofdstuk 5: Conclusie & Discussie	60
5.1 Conclusies	60
5.1.1 <i>Innovatiefases</i>	61
5.2 Discussie	68
5.3 Aanbevelingen	71
Literatuuropgave	73
Wetenschappelijke literatuur:	73
Andere publicaties:	74
Bijlagen:	76
Bijlage 1 – Tijdlijn	76

Hoofdstuk 1: Inleiding

In *The Economist* verscheen eind 2019 een artikel getiteld ‘Teenagers are rewriting the rules of news.’ Het artikel laat zien dat tieners nieuws op een andere manier consumeren dan de doorsnee nieuwsconsument: bijna uitsluitend via sociale media en bijna uitsluitend op een visuele manier. Ook zijn vorm en degene die het brengt – liefst een *influencer* – belangrijker dan inhoud. In het artikel komt het *Programme for International Student Assessment* (PISA) naar voren, een onderzoek naar 15- en 16-jarigen in de OECD-landen. Dit onderzoek laat zien dat jongeren het nieuws nauwelijks via de traditionele kanalen zoals krant, tv en radio volgen. Vergeleken met de gemiddelde nieuwsgebruiker is dat een enorm verschil. Bovendien raadplegen jongeren ook de websites van de traditionele media nauwelijks. Ze gaan eerder naar sociale media zoals YouTube, Facebook, Instagram en Snapchat.

Deze constatering vertoont een opvallende parallel met een beleidsplan van de NOS, zo’n tien jaar eerder, terug te vinden in het proefschrift *En wat doen we online?* van Klaske Tameling. Hierin vat Tameling het beleidsdocument *Publiek in de Toekomst* (november 2009) samen. De strekking van het document was dat nieuwsorganisaties de nadruk moesten leggen op het bereiken van “groepen in jongere leeftijdscategorieën.” Hierbij inspeland op specifieke behoeften van jongeren met ruimte voor innovatie in de vorm van “workshops [en] een laboratoriumgroepje dat experimenteert met nieuwe journalistieke vormen” (Tameling, p.132). De NOS realiseerde zich namelijk dat ze jongeren steeds minder met traditionele nieuwsuitingen konden bereiken en dat ze dus nieuwe manieren moesten vinden om alle Nederlanders te blijven voorzien van het dagelijkse nieuws (Tameling, 2015, p. 132).

De combinatie tussen innovatieve journalistieke producten en jongeren lijkt een goed idee. Zo blijkt uit onderzoek van Newcom uit 2021 naar socialemediagebruik dat jongeren van alle gebruikersgroepen het vaakst de nieuwste sociale media gebruiken. Het hoogste aantal dagelijkse gebruikers van *TikTok* – het sterkst gegroeide sociale netwerk in het afgelopen jaar – valt bijvoorbeeld in de leeftijdscategorie van 15 tot en met 19 jaar (Newcom, 2021). *TikTok* is Facebook binnen deze leeftijdsgroep voorbij, volgens het onderzoek. 1,7 miljoen Nederlanders hebben een *TikTok*-account, 490.000 daarvan vallen in de leeftijdscategorie 15 tot en met 19 jaar. Het bereiken van jongeren met nieuws via de traditionele media is vaak problematisch en het is daarom niet verwonderlijk dat media als de NOS proberen om relevant te blijven onder jongeren door te experimenteren met nieuwe sociale media zoals *TikTok*.

Er zijn veel onderzoeken geweest naar jongeren en nieuws. Naar welk nieuws ze volgen en hoe ze dat volgen. En naar redenen waarom het bereiken van jongeren met nieuws zo moeilijk gaat en op welke manier dat beter zou moeten lukken. In *Tuned Out* (2004) probeert David Mindich antwoord te geven op de vraag waarom Amerikanen onder de veertig het nieuws niet volgen. Hiervoor gebruikt hij data uit surveys, interviews en een overzicht van de wetenschappelijke discussies over het onderwerp. In 2006 publiceert Irene Costera Meijer het boek *De Toekomst van het nieuws. Hoe kunnen journalisten en programmamakers tegemoetkomen aan de wensen en verlangens van tieners en twintigers op het*

gebied van onafhankelijke en pluriforme informatievoorziening? In 2007 publiceert ze een artikel gebaseerd op het onderzoek uit 2006, *The Paradox of Popularity*, waarin ze uiteenzet welke beweegredenen jongeren hebben om het nieuws wel of niet te volgen en wat deze jongeren van nieuwsprogramma's vinden. Van Cauwenberghe et al. publiceren in 2011 *Een typologie van jonge nieuwsgebruikers in een multimediaal landschap*, waarin een aantal verschillende soorten jonge nieuwsgebruikers onderscheiden worden aan de hand van data uit een survey. Marchi deed in 2012 onderzoek naar welke onderwerpen en welke manieren om het nieuws te brengen wel werkten bij jongeren, en in hoeverre dat gevolgen had voor journalistieke waarden zoals objectiviteit. Van Cauwenberghe promoveerde in 2015 met *The Quest for Young Eyes*. Een proefschrift over de aandacht van jonge Nederlanders en Vlamingen voor het nieuws. Het valt op dat de meeste van deze onderzoeken vooral gaan over waarom jongeren het nieuws wel of niet volgen en de mate waarin ze het nieuws volgen. Alleen het boek van Costera Meijer uit 2006 en het proefschrift van Van Cauwenberghe doen aanbevelingen aan nieuwsmedia over manieren om jongeren te bereiken. Ondanks deze onderzoeken is het lastig gebleken om een manier te vinden om jongeren voor het nieuws te interesseren.

Nieuwsorganisaties realiseren zich dat innovatie een rol kan spelen bij het vergroten van het bereik onder jongeren. *The Washington Post* heeft bijvoorbeeld een *TikTok*-account aangemaakt en niet zonder succes, schrijft Scott Nover in 2019 voor *The Atlantic*: “Jorgenson’s [de *Washington Post*-journalist die het account beheert] TikTok presence seems to be piquing the curiosities of a distinctly new audience for the Post” (*The Atlantic*, 2019). In Nederland speelt de NOS een belangrijke rol op het gebied van innovatieve journalistiek gericht op jongeren.

Het begon in de jaren '80 met het Jeugdjournaal, dat meermaals prijzen won. Zowel voor individuele reportages (NOS Jeugdjournaal, 2019) als voor het gehele programma (NOS Jeugdjournaal 2009 en Nationale Omroep Stichting, 2020c). Vooral sinds de komst van het internet is daar een hele reeks websites, programma's, apps en andere initiatieven bijgekomen: NOS Headlines, NOS Snaplines, NOS op 3, NOS Stories en verschillende socialemediapagina's. Niet zonder succes: de NOS heeft afgelopen jaar de *Grand SpinAward* [een prijs voor digitale innovatie] gewonnen (Nationale Omroep Stichting, 2019b) en een flinke volgersschare opgebouwd op verschillende sociale media. De verschillende kanalen hebben een groot bereik ten opzichte van andere nieuwsmedia. NOS Stories heeft op Instagram meer dan 850.000 volgers, NOS op 3 heeft bijna 350.000 volgers op YouTube en het Jeugdjournaal zelfs 456.000. Dat zijn stuk voor stuk hogere aantallen dan de algemene kanalen van de NOS, RTL Nieuws en NU.nl. Al deze initiatieven zijn, inclusief minder succesvolle zoals NOS Headlines, te scharen onder de noemer *journalistiek innovatie*.

In een interview in de NRC van 15 december 2010 stelt Roeland Stekelenburg, toen afzwaaiend als hoofd Nieuwe Media van de NOS, dat alle commerciële (nieuws)media ‘profiteren van ons pionierswerk (NRC, 2010).’ Juist doordat de NOS door publiek geld is gefinancierd kan zij innoveren: er hoeft

namelijk geen winst gemaakt te worden. Ook in het jaarverslag van de NOS over 2009 komt innovatie naar voren. ‘De NOS moet steeds weer nieuwe initiatieven blijven ontwikkelen om op [...] veranderingen in te spelen en haar prestaties naar een hoger niveau te tillen (NOS, 2010). In het proefschrift *En wat doen we online?* beschrijft Klaske Tameling dat de NOS zich wilde richten ‘op het bereiken van groepen in jongere leeftijdscategorieën (Tameling, 2015, p. 132).’ De NOS moest namelijk ook onder de nieuwe generaties nieuwsvolgers relevant blijven.

Innovatie is dus een belangrijke pijler van de NOS en het grote bereik van de NOS op sociale media is niet los te zien van de keuze om te innoveren. Het is daarom, en vanwege het ontbreken van bestaand onderzoek naar de combinatie innovatie en jongeren, interessant om onderzoek te doen naar de manier waarop de NOS innoveert en hoe het met die innovatieve producten voor elkaar krijgt om jongeren te bereiken. Het roept veel vragen op: hoe probeert de organisatie nieuwe concepten te ontwikkelen? Hoe zijn de verschillende nieuwe kanalen ontstaan? Hoe werken journalisten van de NOS aan deze innovatieve projecten? Hoe cultiveert de NOS een omgeving op de redactie waarbij innovatie mogelijk (en makkelijk) is?

In deze scriptie probeer ik een antwoord te geven op de hierboven opgeworpen vragen. Daarom onderzoek ik de redacties van de NOS die zich nu of in het verleden op jongeren richten. Bij het schrijven van deze scriptie is dat de redactie van NOS Stories, in de jaren voorafgaand aan deze scriptie zijn er echter een aantal voorgangers geweest die uiteindelijk zijn opgegaan in de redactie van NOS Stories. Deze redacties ontwikkelden, net als NOS Stories nu, ideeën, vertelvormen en innovaties gericht op de jonge nieuwsvolger. Met de in de loop der jaren opgedane kennis heeft de redactie van NOS Stories uiteindelijk een succesvolle en innovatieve aanpak ontwikkeld waarmee deze redactie veel jonge nieuwsvolgers weet te bereiken. Vanwege dat succes is het interessant om onderzoek te doen naar de manier waarop innovatie plaats heeft gevonden en nu plaatsvindt. Innovatie is de rode draad in de ontstaansgeschiedenis van NOS Stories, daarom is in overleg met de NOS besloten deze ontstaansgeschiedenis te reconstrueren. Er is wel bestaand onderzoek naar innovatie op nieuwsredacties en ook naar de nieuwsbehoeften van jongeren. Er is echter nog weinig geschreven over innovatie op redacties die zich speciaal richten op jongeren. Deze scriptie probeert in die lacune te voorzien door antwoord te geven op de vraag:

Hoe verloopt journalistieke innovatie bij de redactie van NOS Stories en voorgaande NOS-redacties die zich op jongeren richtten?

Deze centrale onderzoeksvraag bestaat uit een aantal delen: chronologie (deelvraag 1), innovatieformat (deelvragen 2 en 3) en inbedding (deelvragen 4 en 5). Hiervoor zijn onderzoeksvragen opgesteld die helpen de verschillende onderdelen van de onderzoeksvraag te beantwoorden.

Het verloop van de geschiedenis van de onderzochte NOS-redacties – de chronologie – heeft zich hoogstwaarschijnlijk in een aantal fases afgespeeld. Er zijn door de loop der jaren redacties opgericht, afgeschaft of samengevoegd, waardoor de werkwijze en het verloop van innovatie waarschijnlijk steeds is veranderd. Om de reconstructie van structuur te voorzien zal de eerste onderzoeksvraag gaan over de fasering:

1. Hoe verloopt de tijdlijn van het ontstaan van de redactie van NOS Stories en voorgaande NOS-redacties die zich op jongeren richten?

Er zijn verschillende theorieën die in de wetenschap worden gehanteerd om innovatie binnen bedrijven te kunnen bestuderen. In deze scriptie staan twee theorieën (*Community of Practice* en *Actor Network Theory*) centraal die zullen helpen bij het reconstrueren van het verloop van innovatie bij de bestudeerde NOS-redacties. De theorieën *Communities of Practice* (CoP) en *Actor-Network Theory* helpen bij het inzichtelijk maken van de rol van innovatie op de redactie van NOS Stories. CoP ziet een nieuwsredactie als een gesloten gemeenschap van gedeelde ervaringen en interacties. Samenspel tussen de leden van deze gemeenschap zorgen ervoor dat ze van elkaar leren, nieuwe kennis opnemen en dat er uiteindelijk innovatie plaatsvindt. Deze theorie maakt inzichtelijk hoe de redactie van NOS Stories omgaat met innovatie en het delen van informatie. De *Actor-Network Theory* (ANT) plaats de individuele actoren in een netwerk. Actoren staan op een bepaalde manier tot elkaar in verhouding, maar deze verhoudingen kunnen veranderen. Bijvoorbeeld als er een nieuwe technologie of werkwijze wordt geïntroduceerd. Nadere toelichting volgt in hoofdstuk 2, voor nu is het belangrijk om te weten dat deze theorieën helpen om het innovatieproces inzichtelijk te maken doordat ze het mogelijk maken om (veranderingen in de) verhoudingen binnen de redactie weer te geven.

De manier waarop deze theorieën invulling geven aan innovatie binnen organisaties noemen we in deze scriptie het innovatieformat. Dat kan het model zijn van één van de theorieën, eventueel met elementen van de andere theorie, of een hybride vorm met elementen van beide theorieën. Het innovatieformat is de verzamelterm voor deze verschillende manieren om innovatie te bespreken. Om de innovatietheorieën te bespreken zijn de volgende deelvragen opgesteld:

2. Is er sprake van een bepaald innovatieformat: een *Community of Practice*, een *Actor Network* of een combinatie van beide?
3. Hoe is dit innovatieformat ontstaan?

Innovatie kan van bovenaf (vanuit de hoofdredactie of het management) geïnitieerd en gereguleerd worden, maar ook van onderop (vanaf de werkvloer) tot stand komen. Daarom krijgen deze beide perspectieven aandacht bij de reconstructie van de tijdlijn. Om hier een antwoord op te geven zijn twee deelvragen geformuleerd:

4. Hoe is het innovatieformat ingebed in de organisatie?
5. Hoe functioneren individuele NOS-redacteuren binnen dit innovatieformat?

In hoofdstuk 2 is aandacht voor het theoretisch kader, hier komt literatuur over journalistieke innovatie, theorieën over innovatie en bestaand onderzoek naar innovatie op nieuwsredacties naar voren. De data voor deze scriptie zijn afkomstig uit archiefonderzoek en interviews. De aanpak van het archiefonderzoek en de interviews komt aan bod in hoofdstuk 3. Vervolgens wordt aan de hand van het archiefonderzoek een reconstructie gemaakt van het ontstaan van NOS Stories in haar huidige vorm. De interviews dienen om de vraag te beantwoorden hoe journalistieke innovatie wordt gestimuleerd vanuit de hoofdredactie en hoe innovatie in de praktijk plaatsvindt op de redactie. De analyse van het archief dient ook als achtergrondinformatie en om context te verschaffen tijdens de interviews met werknemers van de NOS. Na verzameling van de data wordt alles (theorie, archief en praktijk) geanalyseerd en met elkaar vergeleken. De resultaten van dit onderzoek komen in hoofdstuk 4 aan bod.

Hoofdstuk 2: Theoretisch Kader

Het doel van deze scriptie is om te onderzoeken hoe innovatie een rol heeft gespeeld bij het ontstaan van NOS Stories. Er zijn een aantal theoretische elementen van belang voor dit onderzoek, deze elementen worden in dit hoofdstuk toegelicht. In de eerste paragraaf komt het begrip journalistieke innovatie en welke definitie van dit begrip deze scriptie wordt gehanteerd aan bod. De tweede paragraaf bevat de *Communities of Practice*-theorie, die helpt innovatie en het leerproces op redacties weer te geven. De derde paragraaf bevat de *Actor-Network*-theorie, die helpt om de (machts-)verhoudingen in organisaties en de rol die implementatie van nieuwe technologieën daarin speelt inzichtelijk te maken. De vierde en laatste paragraaf gaat in op bestaand onderzoek over implementatie van innovatie op nieuwsredacties. Een belangrijke bron is het proefschrift *En wat doen we online?* van Klaske Tameling uit 2015. Dat gaat weliswaar over convergentie, maar vertoont een aantal parallellen met implementatie van innovatie. Samen vormen deze paragrafen het theoretisch kader dat helpt om de rol van journalistieke innovatie op de redactie van NOS Stories te schetsen en te duiden.

2.1 Journalistieke Innovatie

In de bestuur- en organisatiewetenschappen is veel onderzoek gedaan naar de concepten creativiteit en innovatie. In 2018 publiceerden Hughes et al. een artikel waarin 195 andere onderzoeken naar deze concepten werden samengevat en vergeleken. Volgens Hughes et al. heeft creativiteit voornamelijk betrekking op de cognitieve- en gedragsprocessen van één persoon, terwijl innovatie meer gaat over de processen binnen een organisatie die implementatie van nieuwe ideeën beïnvloeden. Uiteindelijk komen de onderzoekers op basis van hun meta-analyse tot de volgende definitie:

Workplace innovation concerns the processes applied when attempting to implement new ideas. Specifically, innovation involves some combination of problem/opportunity identification, the introduction, adoption or modification of new ideas germane to organizational needs, the promotion of these ideas, and the practical implementation of these ideas. (Hughes et al., 2018, p.3)

Deze definitie is bruikbaar voor deze scriptie om een aantal redenen. In de scriptie wordt gekeken naar het concept innovatie als een proces binnen een organisatie (de redactie van NOS Stories). Dit proces is van alle kanten aan invloed onderhevig. De hoofdredacteuren willen nieuwe ideeën implementeren, journalisten gaan daar op hun eigen manier mee om en ook de samenwerking met ontwerpers en developers speelt hierbij een rol. Journalistieke innovatie op redacties vindt op twee niveaus plaats: bestuurlijk en persoonlijk. Verderop in deze paragraaf worden deze niveaus nader toegelicht.

In het artikel *Innovation and the Future of Journalism* noemt John Pavlik (2013) een aantal redenen voor het plaatsvinden van innovatie in de journalistiek: financiële redenen, concurrentie van nieuwkomers en versnelling van de technologische ontwikkeling. Op veel plekken geldt innovatie als dé manier om als nieuwsorganisatie mee te kunnen blijven doen in een markt waar steeds minder geld is. Door nieuwe manieren van journalistiek te ontwikkelen kan een medium kosten besparen of een ander, nieuw publiek aanspreken en zo de toekomst veilig stellen. Daarnaast maken nieuwe technologische mogelijkheden het goedkoper om in te stappen in de nieuwsmarkt. Er is dus een kans voor kleine spelers om de concurrentie aan te gaan met de klassieke media en om marktaandeel over te nemen. Jonge bedrijven innoveren door gebruik te maken van deze mogelijkheden en dwingen de bestaande media om hierin mee te gaan. Tot slot is er ook nog een andere reden om mee te gaan met technologische ontwikkelingen: de angst voor stijgende kosten. Het is volgens Pavlik vaak een kleine financiële stap om mee te gaan met technologische ontwikkelingen als die nog in de kinderschoenen staan. Het wordt uiteindelijk steeds duurder om alsnog de overstap te maken doordat de techniek zich verder en steeds sneller ontwikkelt en daardoor is naarmate de tijd vordert een grotere verandering noodzakelijk (Pavlik, 2013, p. 183-4).

In het *Handbook of Digital Journalism* legt Steve Paulussen (2016) aan de hand van een aantal onderzoeken uit dat er twee factoren invloed uitoefenen op hoe innovatie op redacties plaatsvindt: de redactiecultuur en het *innovator's dilemma* (Paulussen, p. 193-4). Paulussen haalt onderzoek van Brock aan om de invloed van de redactiecultuur uit te leggen. Brock oppert dat de redactiecultuur innovatie niet in de hand speelt, traditionele media zijn over het algemeen niet gewend om te innoveren (2013, p. 108-9). Een andere invloed komt, volgens Paulussen, vanwege het *innovator's dilemma*, dit concept van Clayton Christensen (2016) houdt in dat financiële redenen vaak een rem zijn op innovatie. Als een bedrijf rendabel is met de oude financiële bedrijfsvoering en de nieuwe innovatieve manier geen zekerheid biedt, dan lijkt het voor een bedrijf geen goede keuze om te innoveren. Onderzoeken van Boczkowski (2010) en Lowrey (2012) laten zien dat deze factoren ervoor zorgen dat grote mediabedrijven vooral achter elkaar aanlopen. Ze proberen vooral de nieuwe dingen die eerst door anderen zijn gedaan (Boczkowski, 2010, p. 18).

Deze defensieve innovatiecultuur is beschreven door An Nguyen in het artikel *Facing "The Fabulous Monster"* waarin Nguyen omschrijft dat bestaande nieuwsbedrijven en 'traditionele journalisten' vaak defensief reageren op nieuwe technologieën of nieuwe media ondanks hun machtige positie (p. 92). Dit komt volgens Nguyen door een aantal factoren. Ten eerste is de motivatie om te innoveren van belang. Traditionele journalisten experimenteren vaak alleen met nieuwe mogelijkheden uit angst om irrelevant te worden en niet uit enthousiasme, hierdoor is vaak minder oog voor de mogelijkheden van nieuwe technologieën. Ten tweede is het vernieuwingsproces vaak gehaast, waardoor er niet genoeg tijd is om de nieuwe mogelijkheden op technisch, professioneel en commercieel terrein te doorgronden: "new technologies require very different processes and values from those used for existing businesses" (p. 93). Het is van belang om de werkwijze daarop aan te passen. De derde

factor is de angst dat de nieuwe vorm van journalistiek de oude nooit mag overvleugelen, waardoor er altijd met reservering wordt geïnvesteerd en de nieuwe journalistieke vormen vaak niet tot wasdom kunnen komen. Dit leidt volgens Nguyen tot “oude wijn in nieuwe zakken” (p. 93).

Op bestuurlijk niveau zijn er dus een aantal factoren van invloed op innovatiebeleid en -cultuur. De financiële situatie, de technologische ontwikkelingen en de concurrentie van andere traditionele en nieuwe media. Het is belangrijk deze factoren te kennen bij het bestuderen van de beleidsstukken en -evaluaties en tijdens de interviews met de medewerkers in managementfuncties. Deze factoren hebben vermoedelijk ook invloed op het beleid van de NOS. Bezuinigingen van de overheid op de publieke omroep dwingen de NOS om efficiënter om te gaan met de beschikbare middelen, bijvoorbeeld door te convergeren. Nieuwe (online) media halen ook lezers, luisteraars en kijkers weg bij de NOS en vormen concurrentie op de verschillende NOS-media. Ook de technologische ontwikkelingen hebben invloed op de NOS en dwingen de NOS om de keuze te maken om mee te gaan met innovatie.

Er is ook onderzoek gedaan naar de werking van innovatie op de redactie zelf (persoonlijk niveau). Ten tijde van de opkomst van het internet in 2000 stond de journalistiek volgens Pavlik aan de vooravond van een grootschalige verandering: de nieuwe technologie zou het vakgebied op vier gebieden gaan beïnvloeden. De manier waarop journalisten hun werk doen, de inhoud van het nieuws, de organisatie van redacties en de verhoudingen tussen journalist, publiek en nieuwsorganisaties zouden volgens Pavlik door de opkomst van het internet allemaal ingrijpend veranderen (Pavlik, 2000).

Het onderzoek naar innovatie op redacties richtte zich in eerste instantie voornamelijk op de structurele processen die Pavlik formuleerde. Een voorbeeld van die onderzoeken is dat van Boczkowski uit 2004, hij concludeerde dat drie factoren het innovatieproces beïnvloeden: organisatiestructuur, het beeld dat de journalist heeft van de consument en de dagelijkse praktijk (p. 199). Onderzoek van Steensen uit 2009 voegde daar nog de praktische invloed van technologie aan toe: een nieuwe technologie werkt vaak volgens bepaalde parameters of regels. Dat heeft invloed op de redacties en de manier waarop de redacteuren werken (p. 825). Ook betoogde Steensen dat er in het onderzoek tot dan toe een te kleine rol was toegeschreven aan de actie van het individu. Volgens Steensen speelt het individu een rol op alle innovatieniveau's (p. 832): een manager heeft invloed op het implementeren van nieuwe technologieën en als er een goede chemie is tussen twee redacteuren die werken aan een nieuw initiatief kan dat ook de innovatie bevorderen. Het omgekeerde geldt ook volgens Steensen: conservatief ingestelde individuen kunnen innovatie juist blokkeren.

Om de rol van individuele redacteuren te bestuderen moet de onderzoeker dus op een aantal factoren letten. Een redacteur ondervindt beïnvloeding van de organisatiestructuur, (het beeld dat hij heeft van) de nieuwsconsument, de dagelijkse praktijk en de rol van technologie. Voor deze scriptie betekent dit dat geïnterviewde redacteuren gevraagd worden naar hoe ze deze kenmerken ervaren tijdens de dagelijkse praktijk en hoe het invloed heeft op hun werk.

2.2 Innovatieprocessen

Om te begrijpen hoe innovatieprocessen elkaar en de journalistieke praktijk beïnvloeden hanteren onderzoekers verschillende theorieën over innovatieprocessen op nieuwsredacties. Er zijn namelijk zoveel factoren die invloed uitoefenen op het proces dat het lastig is om tot één simpele theorie te komen. Een duidelijke opsomming van de verschillende theorieën geeft Steve Paulussen in het *Handbook of Digital Journalism* (Paulussen, 2016). Een ‘complex samenspel’ tussen journalisten, redactionele cultuur en organisatie kunnen allemaal een rol spelen. Onderzoekers kiezen er daarom vaak voor om meer nadruk te leggen op één bepaalde factor omdat ze die onderbelicht vinden. Daarnaast kiezen sommige studies er voor om een onderzoekstheorie uit een ander wetenschapsgebied toe te passen op journalistieke redacties (Paulussen, p. 204). Twee theorieën die Paulussen noemt die extra aandacht verdienen zijn *Actor-Network Theory* (ANT) en *Communities of Practice* (CoP).

Schmitz Weiss en Domingo (2010) bestuderen deze twee theorieën over innovatie op nieuwsredacties in hun onderzoek *Innovation processes in online newsrooms as actor-networks and communities of practice* (p. 1157). Beide theorieën hebben voor- en nadelen en zijn voor verschillende soorten onderzoek geschikt. ANT geeft een goed beeld van de individuele machtsverhoudingen tussen alle spelers (actoren) binnen een redactie en de invloed van nieuw te implementeren technologieën op dit netwerk. CoP laat juist zien hoe het groepsproces in zijn werk gaat (Schmitz Weiss & Domingo, p. 1157).

Deze scriptie gaat over innovatie in het algemeen op de redactie van NOS Stories. Er is geen sprake van een specifiek innovatief product dat wordt geïntroduceerd, maar het is een reconstructie van het verloop van innovatie door de jaren heen. Daarom maakt deze scriptie gebruik van beide theorieën, zodoende is er nadruk op de rol van individuele actoren door middel van ANT en is er aandacht voor het groepsproces en de gedeelde cultuur vanuit de CoP-benadering. Deze paragraaf is onderverdeeld in drie kopjes, ten eerste volgt nadere toelichting over *Communities of Practice*, vervolgens wordt ANT behandeld en onder het laatste kopje worden beide theorieën in relatie tot elkaar besproken.

2.2.1 Communities of Practice (CoP)

Het concept *Communities of Practice* is afkomstig uit de antropologie. In deze scriptie wordt de door Schmitz Weiss en Domingo aan de journalistiek aangepaste variant gehanteerd. Het concept is bedacht door Lave en Wenger in 1991, die beredeneerden dat leerprocessen een continu en sociaal proces zijn (geparafraseerd uit Schmitz Weiss & Domingo, p. 1160). Het gaat om interactie tussen de leerling zelf, de leerstof (*practice*) en de omgevingsfactoren: een *community of practice*. Schmitz Weiss en Domingo redeneren dat dit concept ook is toe te passen op een nieuwsredactie. “Journalists and newsroom organization can be considered a form of a CoP depending on the circumstances.” (Schmitz Weiss & Domingo, 2010, p. 1160).

In het artikel *Communities of Practice: Learning as a Social System* schrijft één van de bedenkers van de theorie, Etienne Wenger over hoe *communities of practice* er binnen een organisatie uitzien. Allereerst: deelname aan een *community of practice* is gebaseerd op participatie en heeft geen officiële status. Het gaat dus echt om de activiteiten die de deelnemers ontplooiën en wat men bijdraagt aan de praktijk (Wenger, 1998, p. 2-3). Ervaring speelt ook minder een rol, schrijft Wenger, mensen kunnen in meer of mindere mate participeren en dat betekent dat buitenstaanders de praktijk van de CoP kunnen leren en de ‘core members’ nieuwe inzichten verwerven door het contact met de minder actieve deelnemers (p. 2-3). Het is voor dit onderzoek interessant om te kijken in hoeverre dat bij de NOS gebeurt. Hoe is het voor nieuwelingen binnen de onderzochte redacties om aan te schuiven en hoe snel leren ze de manier van denken over innovatie en de werkwijzen van de redactie. Anderzijds is het ook interessant om te onderzoeken of de ervaren redacteuren open staan om te leren van de nieuwelingen, misschien hebben die een eigen opvatting of werkwijze die het innovatieproces kan verbeteren.

Volgens Wenger overstijgt een *community of practice* organisatieverbanden of teams: “it takes a while to come into being and may live long after a project is completed or an official team has disbanded” (p. 2-3). Dit laatste is een interessant inzicht voor deze scriptie, aangezien het doel van de scriptie is om een reconstructie te maken van het ontstaan van NOS Stories. Voor NOS Stories waren er andere redacties die zich tot jongeren richtten. Het is interessant om te kijken in hoeverre die kennis is doorgegeven aan de latere redacties en of het uiteindelijk bij NOS Stories terecht is gekomen.

Een laatste inzicht van Wenger dat interessant is voor deze scriptie is de manier waarop *communities of practice* kennis overdragen. Volgens Wenger heeft een CoP een aantal functies als het gaat om kennis binnen een organisatie: het verspreiden en interpreteren van kennis, het vasthouden van kennis binnen de organisatie, het verstevigen van competenties binnen een organisatie. Dat doet een CoP volgens Wenger zowel door het ontstaan van kennis in de kern van de gemeenschap, als door interacties aan de grenzen van de gemeenschap. In de kern ontstaat nieuwe kennis en ervaring, aan de randen verspreid deze kennis door de organisatie (p. 2-3). Voor deze scriptie is het interessant om te zien in hoeverre de redactie van NOS Stories enerzijds nieuwe kennis en ervaring op het gebied van journalistieke innovatie genereert en anderzijds deze kennis en ervaring weet over te brengen op de rest van de organisatie.

Er is sprake van een *community of practice* als een groep aan drie voorwaarden voldoet. Het domein, de gemeenschap en de praktijk (Wenger, 2011). Het domein is een gedeeld interessegebied dat de groep definieert. In het geval van NOS Stories is dat journalistieke innovatie. De gemeenschap zijn de gedeelde werkzaamheden, discussies en momenten dat redacteuren informatie delen, dit is de dagelijkse praktijk op de redactie. De praktijk is het ‘gedeelde repertoire’ (Wenger, 2011), dit zijn de gedeelde verhalen en ervaringen waaruit de redactie kan putten. De *Communities of Practice* benadering legt nadruk op het groepsproces en innovatie in het algemeen en niet over de implementatie van een specifieke technologie in het bijzonder. Deze theorie is daarom relevant voor dit onderzoek omdat het

helpt bij inzicht in de cultuur op de redactie, hoe individuen samenwerken en van elkaar leren en hoe de bestuurders omgaan met innovatie.

Het artikel *Journalists as communities of practice: Advancing a theoretical framework for understanding journalism* van Meltzer en Martik (2017) gaat verder in op het hanteren van de *community of practice* benadering voor het onderzoeken van de journalistiek. In de conclusie van het artikel schrijven de onderzoekers over de “rapidly changing information environment” (p. 221) waar journalisten mee moeten leren werken. De dagelijkse praktijk verandert en journalisten moeten daar hun domein op aanpassen (p. 221). Dit is een interessant inzicht voor deze scriptie. De journalistiek verandert natuurlijk als geheel, maar dat geldt in grotere mate voor redacties die continu met journalistieke innovatie bezig zijn. Volgens Meltzer en Martik kunnen *communities of practice* binnen de journalistiek daarbij helpen: “journalists as members of a community of practice are tasked with constantly and faithfully redefining their domain as their practice evolves.”

Het onderzoeken van redacties als *communities of practice* helpt dus om inzichtelijk te maken hoe kennis over journalistieke innovatie ontstaat en hoe deze kennis zich verspreid onder andere delen van de organisatie, maar ook bij nieuwe leden van de redactie.

2.2.2 Actor Network-Theory

In het aan het begin van de vorige paragraaf genoemde hoofdstuk van Steve Paulussen is ook de *Actor-Network Theory (ANT)* besproken. Er zijn nuanceverschillen tussen beide theorieën: ANT legt de nadruk op de individuele machtsverhoudingen tussen alle spelers binnen een redactie en de invloed van nieuw te implementeren technologieën op dit netwerk. CoP laat juist zien hoe het groepsproces in zijn werk gaat (Schmitz Weiss & Domingo, 2010, p. 1157). Alle actoren binnen een sociale groep vormen een netwerk met een bepaalde onderlinge machtsbalans en strategieën. Binnen dit netwerk wordt een innovatie geïntroduceerd - bijvoorbeeld een nieuw format voor het YouTube-kanaal - en de manier waarop alle actoren daarmee omgaan en de invloed die de innovatie heeft op de verhoudingen binnen het netwerk zegt iets over de manier waarop innovatie werkt binnen een netwerk (Schmitz Weiss & Domingo, p. 1159).

Paulussen noemt twee voordelen van de *Actor Network Theorie*. Ten eerste zoekt ANT niet naar verklaringen, het gaat uitsluitend om de relaties tussen actoren. Ten tweede is geeft ANT een holistisch perspectief, dat betekent het onderscheid maakt tussen de verschillende soorten actoren. Het kijkt uitsluitend naar de (ontwikkeling van de) machtsrelaties tussen de actoren (p. 201-202). Met de *Actor-Network Theory* is het eenvoudiger om een proces meer vanuit een individuele actor te beschouwen. Dat kan een redacteur of developer zijn, maar ook een technologische innovatie. De actie van dit individu, of de implementatie van een innovatie, zorgt ervoor dat de verhoudingen binnen het netwerk veranderen en hebben dus invloed op de organisatie en het innovatieproces. Andersom geldt hetzelfde, acties van andere actoren hebben invloed op het individu. Dat is voor deze scriptie een relevante invalshoek. In de

gesprekken met redacteuren kan met deze opvatting namelijk ingegaan worden op de rol van het individu in het gehele netwerk, maar tegelijkertijd ook naar de invloed van alle andere actoren in het netwerk op het geïnterviewde individu.

Schmitz Weiss & Domingo zien ANT als een goed instrument om de rol van technologie te bekijken binnen het netwerk. “Technical artifacts are also actants [...] which have embedded definitions and strategies that have to be taken into account to understand the structure and evolution of the network” (p. 1159) Dat is een interessant inzicht voor deze scriptie, want het betekent dat de technologie een eigen rol speelt en zelf ook invloed heeft. Het is belangrijk om naar de rol van technologie te kijken bij het interviewen van de redacteuren. Bijvoorbeeld de rol van sociale media bij het publiceren van nieuwscontent. Sociale media hebben eigen regels, algemene voorwaarden en stellen eisen aan de geüploade content (video’s op Instagram hebben bijvoorbeeld een maximale tijdsduur), dat betekent dat de journalist zich moet aanpassen aan deze regels om actief te zijn op het netwerk en dat heeft dus invloed op het werk van de journalist. Sociale media hebben ook ongeschreven regels, sommige content wordt meer gedeeld en is populairder dan andere content en ook dat heeft invloed op het werk van een journalist. Als een bepaald soort nieuwsvideo betere kijkcijfers haalt, dan past de journalist mogelijk toekomstige video’s aan om beter aan dat beeld te voldoen en dat heeft dus ook invloed op het werk van de journalist. De rol van technologie is dus belangrijk voor dit onderzoek en doordat het een actor kan zijn binnen een *actor network* is dat een belangrijk inzicht.

Het bestuderen van de redacties van de NOS door een *actor network*-bril helpt dus om de rol van verschillende actoren (bijvoorbeeld journalisten, technologieën, hoofdredacteuren, designers) te duiden. Doordat de theorie geen onderscheid maakt tussen verschillende actoren is het met deze theorie mogelijk om de rol van het individu, maar ook de invloed van de rest van het netwerk op het individu te bestuderen.

2.2.3 De NOS-redactie

Dit onderzoek ziet de NOS-redactie als een gemeenschap waarbinnen nieuwe ideeën over journalistiek worden ontwikkeld op verschillende manieren, zowel door introductie van bovenaf als door initiatieven van de journalisten zelf. Het samenspel tussen de actoren (redacteuren, hoofdredacteuren, ontwerpers, developers en technologie) heeft invloed op hoe innovatie plaatsvindt en hoe men omgaat met nieuwe journalistieke producten en werkwijzen. Er zijn verschillende actoren die allemaal hun eigen ideeën hebben over het journalistieke proces, en de relaties tussen deze factoren hebben invloed op hoe dat journalistieke (innovatie)proces plaatsvindt.

In deze scriptie zijn beide theorieën relevant bij het onderzoek naar NOS Stories, omdat hiermee een compleet beeld gegeven kan worden van alle verschillende verhoudingen binnen de organisatie, maar tegelijkertijd ook de invloed van individuen weergegeven wordt. Dit doet recht aan alle verschillende factoren die invloed hebben op journalistieke innovatie: het individu, het innovatieproduct

zelf, omgevingsfactoren en de relaties tussen alle factoren. In hoofdstuk 3 wordt uitgelegd hoe de theorie is toegepast in het onderzoek.

2.3 Bestaand onderzoek

Zoals in de inleiding besproken is er wetenschappelijk onderzoek gedaan naar innovatie bij nieuwsorganisaties. Het is van belang om deze onderzoeken te bespreken omdat ze goede inzichten kunnen bieden voor deze scriptie.

Het artikel *The Blogging BBC* van Alfred Hermida (2009) gaat over een onderzoek naar het implementeren van blogs als nieuwe vorm van journalistiek binnen de BBC. Hierover zijn binnen de organisatie stevige discussies gevoerd. Het verkennen en implementeren van een nieuwe vertelvorm (blogs) is een innovatie die vergelijkbaar is bij het verloop van innovatie bij de NOS-redacties die zich op jongeren richten. Bij de NOS-redacties onderzoeken redacteuren continu nieuwe mogelijkheden om het nieuws te brengen. Daarvoor zijn in de loop der jaren de mogelijkheden flink toegenomen natuurlijk, toch is het interessant om dit onderzoek te bespreken omdat er nog steeds sprake is van een spanningsveld tussen de journalistieke kernwaarden (accuraat en onafhankelijk) enerzijds en de nieuwe vertelvorm anderzijds. Een voor journalistiek ongebruikelijk medium heeft eigen spelregels en mores, blogs hebben een bepaalde stijl en directheid, Instagram of YouTube hebben soms een bepaald format of taalgebruik dat beter op het platform werkt (Hermida, 2009, p. 268-269).

Het onderzoek van Hermida laat zien dat het implementeren van blogs bij de BBC begint met een gereserveerde houding van de redacteuren: “there are indications of the institutional resistance tot he notion of blogging as a new form of journalism” (p. 273). Zo verloopt het meestal bij het implementeren van innovaties, betoogt Hermida (p. 272-273); pas als andere redacteuren met hun blog succes boeken dan raken mensen gewend aan het idee en worden ze er positiever over. De blogs beginnen als een marginaal initiatief en groeien uit tot een belangrijk onderdeel van de organisatie en de communicatie met het publiek (p. 279). Deze gereserveerde houding ontstaat uit de angst dat bloggen te ver afstaat van de journalistieke kernwaarden en dat is, zeker voor een traditioneel instituut als de BBC, een spannende nieuwe vorm van journalistiek.

De parallel met het onderzoek naar innovatie bij de NOS-redacties die zich op jongeren richten is interessant. Ook met het publiceren op sociale media zoals YouTube, Instagram en TikTok bestaat er een reëel angst onder journalisten om te ver van de kernwaarden af te raken. Bij TikTok in het bijzonder omdat dat platform regelmatig het nieuws haalt vanwege de beperkte vrijheid van meningsuiting en consumentenrechten (NOS, 2021c). De regels en mores van de platforms aan de ene kant en de journalistieke kernwaarden van de NOS aan de andere kant verdienen aandacht in de interviews van dit onderzoek. Het is interessant om te onderzoeken in hoeverre de redacteuren manieren kunnen vinden om veel mensen te bereiken via de sociale media, maar tegelijkertijd de objectiviteit en accuraatheid niet uit het oog te verliezen. Moeten ze hun berichtgeving aanpassen aan het platform, hoe kijkt de

hoofredactie daar naar en lukt het dan wel om voldoende mensen te bereiken op die platforms? Het zijn vragen die aandacht verdienen in de interviews.

Een ander interessant onderzoek naar het implementeren van een nieuwe werkwijze en innovatieve journalistiek is het onderzoek van Hendrickx en Picone uit 2020. In het artikel *Innovation beyond the buzzwords: the rocky road towards a digital first-based newsroom* omschrijven zij hun etnografische onderzoek naar de transitie die de Belgische krant *Het Nieuwsblad* heeft doorgemaakt naar een *digital first*-werkwijze. Ze omschrijven vijf stadia die redacteuren in meer en mindere mate doormaken bij het implementeren van een nieuwe werkvorm. *Contemplatie* (het nadenken over nieuwe werkwijzen), *voorbereiding* (het voorbereiden op of van een nieuwe werkwijze), *frustratie* (vergelijkbaar met de eerder genoemde reservering onder redacteuren, men is ontstemd over de (effecten van) verandering in het werk), *onderhandeling* (mensen proberen onder veranderingen uit te komen of alternatieven voor te stellen) en *adaptatie* (de veranderingen zijn overal ingevoerd en krijgen (soms na lange tijd) effect) (Hendrickx & Picone, 2020, p. 12-13). Deze stadia kunnen simultaan en door elkaar heen voorkomen en het is interessant of deze stadia ook te herkennen zijn bij het verloop van innovatie bij de NOS.

De studie draagt oplossingen aan om de weerstand onder medewerkers te voorkomen. Duidelijke en volledige communicatie, zodat medewerkers op de hoogte zijn van de aanstaande veranderingen in organisatie en in hun werk. Daarnaast ook een duidelijk plan van aanpak over de te implementeren veranderingen (p. 15). Deze twee oplossingen zijn interessant om te vergelijken met de aanpak van innovatie bij de NOS.

Een laatste belangrijke bron voor deze scriptie is het proefschrift van Klaske Tameling, zij deed onderzoek naar convergentie op nieuwsredacties, waaronder die van de NOS. Het proefschrift geeft interessante inzichten in het convergentieproces die voor deze scriptie bruikbaar zijn. Convergentie vertoont namelijk een aantal vergelijkingen met innovatie. Het proefschrift geeft een duidelijk beeld van de geschiedenis van de NOS-redactie in een tijd van verschillende grote veranderingen: convergentie, bezuinigingen en reorganisaties. Tameling presenteert in haar proefschrift een onderzoek naar de werkwijze en cultuur van (onder andere) de NOS-redactie. In de inleiding noemt Tameling de concurrentie die klassieke media ervaren van nieuwe, innovatieve media, zoals *The Huffington Post*, *De Correspondent*, *Nu.nl* en *VICE* (2015, p. 9). Convergentie – het integreren van verschillende redacties en mediavormen binnen een medium – wordt gezien als mogelijkheid om het hoofd te bieden aan de jonge concurrenten. De NOS gaat er dan ook enthousiast mee aan de slag.

Tameling concludeert dat het convergentieproces op de NOS-redactie lastig verliep (p. 282). Daar noemt ze twee redenen voor. Ten eerste was het nieuwe takenpakket niet duidelijk, hierdoor bleven oude routines in stand. Ten tweede was het niet duidelijk welk platform prioriteit kreeg, waardoor journalisten het oude en vertrouwde platform voorrang gaven. Tameling noemt drie oplossingen die voor de hand liggen: ten eerste moet hoofdredactie duidelijkheid scheppen in het takenpakket en deze beslissingen handhaven. Ten tweede moeten convergentiecoördinatoren het min of meer forceren. De

derde en laatste oplossing houdt in dat een organisatie eerst moet weten wat ze online willen bereiken en welke nieuwe producten ze willen maken, en vervolgens pas de redacties en middelen daarop inrichten (Tameling, p. 282-3).

De in dit hoofdstuk genoemde inzichten zijn belangrijk voor deze scriptie. Want met dit onderzoek kan onderzocht worden in hoeverre de NOS tegen dezelfde problemen aanloopt of mogelijk een oplossing gevonden heeft. De veranderingen uit bovenstaande studies (convergentie, digital first-benadering en journalistieke blogs) zijn namelijk op bepaalde vlakken te vergelijken met het implementeren van innovatie op redacties. Het gaat over nieuwe werkwijzen op de redacties en alle processen die daarmee te maken hebben. Bijvoorbeeld de manier waarop de hoofdredactie iets probeert in te voeren, hoe de hoofdredactie dat communiceert en ook de manier waarop de journalisten er op reageren. Het implementeren van een nieuwe (innovatieve) vertelvorm, zoals een blog, heeft implicaties voor de journalistieke kernwaarden en de werkwijze. Er zijn echter belangrijke verschillen. Bij convergentie ligt de nadruk van de wijzigingen vooral op de organisatie en innovatie heeft juist in de eerste plaats betrekking op de werkwijze. Desalniettemin kunnen de hierboven genoemde bevindingen betrokken worden bij het onderzoek naar innovatie op de NOS-redactie. Bij de interviews kunnen deze inzichten helpen om te onderzoeken of het organiseren en implementeren van innovatie tegen dezelfde obstakels oploopt en of er met die kennis anders is omgegaan.

Hoofdstuk 3: Methode

Het doel van deze scriptie is om te onderzoeken hoe journalistieke innovatie is verlopen bij de redactie van NOS Stories en de voorgaande redacties die zich op jongeren richtten. Dit is gedaan door eerst een tijdlijn op te stellen, waarmee vervolgens het ontstaan van NOS Stories is gereconstrueerd. Vervolgens is onderzoek gedaan naar het beleid en ontwikkelingen op de redactie die invloed hebben gehad op het verloop van innovatie bij de bestudeerde redacties, ook is daarbij aandacht voor de samenwerking tussen verschillende redactieleden. De reconstructie is opgebouwd aan de hand van archiefonderzoek en interviews met medewerkers van de NOS. De interviews gaven ook inzicht in de manier waarop de werkwijze op de redactie past binnen de theorieën over *Communities of Practice* en *Actor Networks*. In dit hoofdstuk wordt eerst uiteen gezet hoe het onderzoek is opgezet en wordt onderbouwd waarom is gekozen voor bepaalde methodes (3.1). Dan volgt een uitleg over de reconstructie met de data uit het archiefonderzoek (3.2), vervolgens wordt de benadering omtrent de interviews uiteengezet (3.3). Tot slot volgt een uitleg over de analyse van het verzamelde materiaal (3.4).

3.1 Globale Opzet

Voor een reconstructie van het ontstaan van NOS Stories aan de hand van een tijdlijn en het bestuderen van de rol die innovatie daarbij heeft gespeeld, is een kwalitatief onderzoek het meest geschikt. Er is sprake van een beperkt aantal betrokkenen en een overzichtelijke periode om te reconstrueren. Kwalitatief onderzoek geeft een uitgebreider beeld van wat er gebeurd is en geeft meer mogelijkheden om het verloop van innovatieprocessen op de redacties in kaart te brengen.. Daarnaast is de interviewvorm goed geschikt voor dit onderzoek omdat tijdens een gesprek de ervaringen en zienswijzen van de geïnterviewden naar voren kunnen komen en hierop doorgevraagd kan worden. Door mensen uit verschillende lagen van de organisatie te spreken wordt inzichtelijk gemaakt hoe het ontstaan van NOS Stories verliep, zowel op bestuurlijk niveau, als op het niveau van de individuele journalist.

Bij kwalitatief onderzoek blijven de verschillende fasen van het onderzoek (opzet, dataverzameling en analyse) elkaar beïnvloeden (Hutjes en & Van Buuren, 1992, p. 33) en dat helpt bij het vormen van een tijdlijn. Informatie uit de ene fase kan de benadering in de andere fase weer veranderen. Er is gekozen voor een ruime aanloopperiode om een goed beeld te krijgen van voorontwikkelingen die plaats hebben gevonden bij de NOS. Tijdens het onderzoek is de redactie van NOS Stories gezien als een *Community of Practice* om inzicht te geven in de manier waarop de NOS-redactie is georganiseerd. Tegelijkertijd is de redactie van NOS Stories ook beschouwd vanuit het *Actor Network*-perspectief om inzicht te krijgen in de manier waarop de verschillende actoren met elkaar interacteren.

In eerste instantie vond archiefonderzoek plaats om een beeld te krijgen van het beleid van de NOS omtrent journalistieke innovatie en om een tijdlijn te vormen van het ontstaan van NOS Stories. Vervolgens zijn interviews afgenomen om inzicht te krijgen in de rolverdeling op de redactie en om te

onderzoeken hoe het innovatiebeleid in de praktijk werkte. Archiefonderzoek en interviews vullen elkaar goed aan, omdat ze samen het bestuurlijke en persoonlijke niveau (zie 2.1) van innovatie weergeven. Deze combinatie helpt bij het toepassen van triangulatie. Dat is een methodologisch principe waarbij een conclusie uit de ene bron kan worden bevestigd met een andere bron om zo tot een sterkere conclusie te komen.

3.2 Documentenanalyse

Voor deze scriptie was in eerste instantie het archiefmateriaal van belang. Dit zijn voornamelijk documenten van NOS Nieuws waarin de hoofdredactie het beleid uiteenzet (jaarplannen) en documenten waarin het beleid en de praktijk worden geëvalueerd (evaluaties). Het bestuderen van de archiefstukken van de NOS is noodzakelijk om een beeld te vormen van de ontwikkelingen die hebben plaatsgevonden op de redactie, van de gemaakte beleidskeuzes en van de manier waarop de leidinggevenden hebben geprobeerd om de gang van zaken te sturen. Deze kennis was noodzakelijk om goed te begrijpen waar de medewerkers het in de interviews over hadden, bijvoorbeeld de context waarin bepaalde gebeurtenissen zich hebben afgespeeld. Het is belangrijk om te zien hoe de leidinggevenden binnen de organisatie om zijn gegaan met innovatie en op welke manieren ze innovatie probeerden te stimuleren en aan te moedigen.

Er is gekozen om te kijken naar het beleid van de leidinggevenden, omdat op die manier een beeld wordt gevormd van de doelen en ideeën van de hoofdredactie en de ideeën die de leiding wilde uitzetten onder de leden van de redactie. Aandacht voor de acties en invloed van de individuele medewerkers volgde bij de interviews. Ook waren evaluatiestukken van belang om te kijken of er tussentijds is getoetst of bijgestuurd op gestelde innovatiedoelstellingen en of medewerkers zich via officiële wegen uitspraken over de cultuur en hun mogelijkheden om nieuwe dingen te proberen. Niet alle gezochte stukken zijn openbaar, daarom is er contact gelegd met de NOS. Adjunct-hoofdredacteur Giselle van Cann heeft toestemming gegeven voor het inzien van de benodigde documenten en voor de interviews met een aantal medewerkers. Van Cann is in de hoofdredactie van NOS Nieuws verantwoordelijk voor journalistieke innovatie en geeft leiding aan een innovatiestuurgroep met vertegenwoordigers vanuit de gehele organisatie.

Binnen het onderzoeken van de archiefstukken was de eerste prioriteit de reconstructie van de tijdlijn. De ontwikkeling van de redacties die uiteindelijk NOS Stories vormen in grote lijnen. Deze tijdlijn is vervolgens tijdens de interviews gebruikt om het interview vorm te geven. Naast de tijdlijn is in de archiefstukken gericht gezocht naar bepaalde begrippen en thema's om niet in de informatie om te komen. Hierbij ging het vooral om de manieren waarop de organisatie op journalistiek gebied wil innoveren. Daarnaast was het ook belangrijk om een beeld te vormen van beleid dat invloed kon hebben op het innovatieproces, dat gebeurde door in de archiefstukken te markeren welke gebeurtenissen en besluiten invloed konden hebben op de redactie van NOS Stories als *Community of Practice* en als *Actor Network*. De tijdlijn diende daarnaast ook als hulp om de gesprekken met medewerkers vorm te geven,

de begrippen en thema's dienden als achtergrondinformatie bij de interviews. Bij het onderzoek zijn de volgende documenten bestudeerd:

- Ankersmit, L., & Van Cann, G. (2017). *YouTube, de NOS en de doelgroep 13 tot 19 jaar. Evaluatie van NOS Lab experiment Mashup*. NOS Nieuws (intern document).
- Nationale Omroep Stichting. (2011). *Jaarplan 2012*. NOS Nieuws (intern document).
- Nationale Omroep Stichting. (2012a). *Evaluatie NOS op 3*. NOS Nieuws (intern document).
- Nationale Omroep Stichting. (2012b). *Jaarplan 2013*. NOS Nieuws (intern document).
- Nationale Omroep Stichting. (2013). *Jaarplan 2014*. NOS Nieuws (intern document).
- Nationale Omroep Stichting. (2014). *Jaarplan 2015*. NOS Nieuws (intern document).
- Nationale Omroep Stichting. (2015). *Jaarplan 2016*. NOS Nieuws (intern document).
- Nationale Omroep Stichting. (2016). *Jaarplan 2017*. NOS Nieuws (intern document).
- Nationale Omroep Stichting. (2017). *Jaarplan 2018*. NOS Nieuws (intern document).
- Nationale Omroep Stichting. (2018). *Jaarplan 2019*. NOS Nieuws (intern document).
- Nationale Omroep Stichting. (2019). *Jaarplan 2020*. NOS Nieuws (intern document).
- Nationale Omroep Stichting. (2020a). *Innovatie bij de NOS*. NOS Nieuws (intern document).
- Nationale Omroep Stichting. (2020b). *Jaarplan 2021*. NOS Nieuws (intern document).
- Van Cann, G. (2012). *Innovatie vanaf de Nieuwsvloer*. NOS Nieuws (intern document).

3.3 Interviews

Om te weten te komen hoe het ingezette beleid in de praktijk plaats vindt zijn er interviews afgenomen met de leden van de redactie. Langdurige gesprekken met medewerkers uit verschillende lagen van de organisatie hielpen een beeld te vormen van de dagelijkse praktijk. Hoe denkt de medewerker over de aanwezige cultuur, de mogelijkheden om te innoveren en over de vrijheid om nieuwe dingen te bedenken. Deze benadering bood binnen dit onderzoek de mogelijkheid om een beeld te krijgen vanuit het perspectief van de mensen die bij de bestudeerde redacties bezig zijn met journalistieke innovatie. Daarnaast hielp het gesprek om de tijdlijn verder in te vullen en daarbij te praten over de rol van innovatie tijdens de journalistieke praktijk.

De interviews zijn gedeeltelijk gestructureerd, zoals beschreven in het *Basisboek Kwalitatief Onderzoek* (Baarda & Bakker, 2018, p. 169-171). Aan het begin is de algemene informatie van de respondenten ingewonnen door middel van tevoren opgestelde vragen. Normaliter kwam vervolgens een gesprek aan de hand van een onderwerpenlijst. In het geval van deze scriptie is de onderwerpenlijst

grotendeels vervangen door de tijdlijn. De tijdlijn was leidend, maar de geïnterviewde kreeg de ruimte om een eigen verhaal te vertellen. Voortdurend is aandacht besteed aan de redactiecultuur, samenwerking met andere redacteuren en het groepsproces conform CoP, ANT en tijdens het archiefonderzoek opgedane inzichten.

De gesprekken gingen dus, zoals uitgelegd in het theoretisch kader, hoofdzakelijk in op het ontstaan van NOS Stories, de redactionele werkzaamheden en de manier waarop nieuwe formats en vertelvormen worden bedacht. Maar ook was er aandacht voor de manier waarop journalisten onderling samenwerken en omgaan met journalistieke innovatie. Mogelijke beleidswijzigingen, de wijze waarop leidinggevenden deze plannen probeerden te implementeren en de mate waarin dat invloed heeft gehad op het proces van journalistieke innovatie zijn ook besproken. De manier waarop de medewerkers hiermee omgingen is interessant, omdat dat – volgens CoP – laat zien hoe men op de redactie omgaat met veranderingen en hoe men leert van collega's. De interviewer bleef neutraal, het gaat immers om de respondent.

Voor de respondenten zochten we naar een representatie van de gehele redactie, dus naar medewerkers op verschillende niveaus binnen de hiërarchie, van verschillende leeftijden en verschillende afkomst. Eerste voorwaarde voor de respondenten was de tijdlijn, er moesten uit iedere periode mensen gesproken worden. Verder bleef tijdens de zoektocht naar respondenten in het achterhoofd de mogelijke invloed die personen konden hebben op het innovatieproces of op een andere manier interessante inzichten konden bieden, bijvoorbeeld mensen op invloedrijke posities of met een belangrijke rol binnen de organisatie. Daarin waren de adviezen van medewerkers van de NOS zeer behulpzaam, aangezien zij goed op de hoogte zijn van wie welke rol vervult. Er hebben twee interviewrondes plaatsgevonden. De eerste ronde lag het zwaartepunt van de gesprekken op het reconstrueren van de tijdlijn, daarnaast werd er ook over het verloop van innovatie gesproken. In deze ronde zijn mensen geïnterviewd die een belangrijke rol speelden in de tijdlijn. In de tweede ronde was die verdeling andersom en werd er meer aandacht besteed aan het verloop van innovatie binnen de NOS en kwam de tijdlijn korter aan bod. Hier zijn mensen geïnterviewd die bij een kleiner deel van de tijdlijn betrokken waren, maar die op een andere manier hebben meegewerkt aan het innovatieproces binnen de NOS. In de onderstaande lijst staat kort wat diens rol was en wat de relevantie is voor deze scriptie:

Ronde 1:

- Giselle van Cann, adjunct-hoofdredacteur, interviews op 25 november en 1 december 2020
 - Giselle van Cann is vanuit de hoofdredactie verantwoordelijk voor de innovatie en de redacties die zich op jongeren richten en is daarom twee keer geïnterviewd. Ze stond aan de wieg van het huidige innovatiebeleid en is daarom een belangrijk persoon om te interviewen voor deze scriptie.
- Karina ter Horst, chef NOS op 3 en NOS Stories, interview op 13 januari 2021
 - Karina ter Horst geeft leiding aan de redactie van NOS op 3, waar ook NOS Stories onder valt. Ze heeft de dagelijkse leiding over de in deze scriptie onderzochte redacties en heeft

daardoor veel invloed op de dagelijkse gang van zaken en op het verloop van journalistieke innovatie.

- José de Vries, product innovation manager NOS Lab, interview op 11 december 2020
 - José de Vries geeft leiding aan het Lab en heeft tijdens die werkzaamheden de experimenten, waaronder Mashup, begeleid. Enerzijds heeft ze veel kennis over (journalistieke) innovatie en hoe dat verloopt binnen de NOS, anderzijds heeft ze het ontstaan van Mashup vanaf het begin meegemaakt.
- Roel van Niekerk, eindredacteur NOS op 3/NOS Stories, Mashup, interview op 6 januari 2021
 - Roel van Niekerk was vanaf het begin af aan betrokken bij het ontstaan van Mashup en is uiteindelijk eindredacteur bij NOS op 3 en NOS Stories geworden. Hij heeft dus veel kennis over de tijdlijn en het innovatieproces bij het Mashup-experiment, maar ook over de dagelijkse werkzaamheden van de redactie. Ook bij de samenvoeging van de redacties tot NOS Stories was van Niekerk betrokken.
- Debora Post, redacteur NOS Jeugdjournaal, redacteur NOS Kort, interview op 13 januari 2021
 - Debora Post werd in het eerste jaar van NOS Kort aangenomen als freelance redacteur om de NOS Kort-redactie te versterken. Ze heeft de explosieve groei van het kanaal meegemaakt en actief bijgedragen aan het innovatieproces dat plaatsvond bij NOS Kort, vervolgens heeft ze als redacteur meegewerkt aan de samenvoeging van de redacties tot NOS Stories.

Ronde 2:

- Jeroen Gortworst, presentator/verslaggever NOS Stories, interview op 25 maart 2021
 - Jeroen Gortworst werkte als redacteur bij NOS op 3 tijdens het samenvoegingsproces van de redacties tot NOS Stories. Hij heeft de samenvoeging als redacteur meegemaakt, daarnaast werkt hij nu als redacteur mee aan de dagelijkse journalistiek en het innovatieproces op de redactie (o.a. het TikTok-experiment).
- Vincent Wielders, UX freelancer, interview op 23 maart 2021
 - Vincent Wielders is een externe UX-designer die al een aantal jaren bij de NOS werkt. Hij werkte aan de ontwikkeling van een overkoepelende designvisie voor alle NOS Nieuws-redacties en wordt ingevlogen voor Lab-experimenten. Het niet-journalistieke perspectief is belangrijk binnen de werkwijze van de NOS en daarom is hij geïnterviewd.

3.4 Analyse

De analyse begon al bij aanvang van het onderzoek. Bij zowel het archiefonderzoek als de interviews is bijgehouden welke onderwerpen terugkwamen, welke situaties zich vaker voordeden en welke personen belangrijk waren voor het onderzoek. Er is een lijst van *sensitizing concepts* bijgehouden. Dat zijn concepten uit de literatuur die vaker terugkwamen en van belang leken te zijn voor het onderzoek.

Tijdens het verzamelen van de data vond al analyse plaats door gesprekken samen te vatten en belangrijke opmerkingen te noteren. Deze informatie is gebruikt ter ondersteuning van de volledige analyse na het verzamelen van alle data. Tijdens deze analyse zijn de archiefstukken en interviews gecodeerd om zo inzichtelijk te maken welke thema's terugkomen bij verschillende personen, en om patronen te ontdekken in de manier waarop er gewerkt wordt op de redactie. Terugkerende thema's en patronen hielpen vervolgens bij het specificeren van de analyse.

Tijdens het verzamelen van de data en het uitwerken van de interviews is de data al zoveel mogelijk gecodeerd. Gedurende de hele studie is dit gedaan in een aantal verschillende fasen, geformuleerd naar voorbeeld van Wester en Peters. In het boek *Kwalitatieve Analyse* noemen zij vier fasen: exploratie, specificatie, reductie en integratie. In de eerste fase was vooral het definiëren van het onderzoeksonderwerp en het ontwaren van zoveel mogelijk concepten van belang: er is een rudimentaire tijdlijn opgesteld en er is een korte lijst opgesteld van belangrijke punten op het gebied van journalistieke innovatie. Dit gebeurde aan de hand van het archiefonderzoek. Vervolgens zijn deze punten verder uitgewerkt door ze nader toe te lichten en te beargumenteren aan de hand van de eerste ronde interviews. In de derde fase is de kern van de theorie bepaald: de tijdlijn is helemaal uitgewerkt. Tot slot wordt in de integratiefase deze kerntheorie verder uitgewerkt en getoetst aan de bestaande theorie over *communities of practice* en *actor network theory* (Wester & Peters, 2004, p. 43).

3.5 Verantwoording en betrouwbaarheid bronnen

Om ervoor te zorgen dat de resultaten goed controleerbaar zijn, is er voor gekozen om medewerkers te interviewen met overlappende ervaring en uit verschillende lagen van het bedrijf. Op deze manier is het mogelijk om door middel van triangulatie van bronnen, bijvoorbeeld door informatie uit de bedrijfsdocumenten te verifiëren tijdens de interviews met verschillende mensen. Zodoende is te controleren of het beleid en de plannen van de hoofdredactie ten uitvoer zijn gebracht en hoe en of deze in de praktijk tot stand zijn gekomen. Daarnaast is er ook overlap tussen de verschillende geïnterviewde personen, zowel op het gebied van de werkervaring als op de tijd. Op deze manier zijn alle facetten van de tijdlijn en de samenwerking afgedekt en te controleren.

Dit was goed te doen voor de laatste twee fasen van de tijdlijn. De medewerkers uit deze periode zijn (grotendeels) nog steeds werkzaam bij de NOS en zodoende is er van deze twee periodes voldoende bronmateriaal (archiefstukken en interviews) om tot een solide conclusie te komen. De aanloopfase is langer geleden en omvat een lange periode, hierdoor was het moeilijker om een goede overlap te krijgen van alle verschillende onderzochte aspecten. Door Karina ter Horst en Giselle van Cann te interviewen is deze periode wel goed omschreven, zij waren immers werkzaam in deze periode, het was echter lastig om ook uit een ander niveau van de organisatie mensen te vinden die ervaring hadden met alle facetten. Roel van Niekerk was in die tijd werkzaam als redacteur bij NOS op 3 en heeft dus ervaring vanaf de redactie. Hij was echter niet betrokken bij NOS Kort, maar kon wel van een afstand reflecteren over de werkwijze aldaar. Debora Post kwam binnen een jaar na het officiële begin bij NOS Kort, toen was de

redactie nog niet volledig gestructureerd en zij kan dus over de beginfase vertellen, alleen was zij niet bij het absolute begin van NOS Kort betrokken. Door deze vier verschillende bronnen te combineren met online artikelen over de beginfase en interviews met Leroy van Limbeek is uiteindelijk wel een solide reconstructie gemaakt van het begin van NOS Kort.

Een ander probleem met de interviews is dat sommige gebeurtenissen lang geleden hebben plaatsgevonden. Hierbij gaat het vooral om de Aanloopfase, maar ook (het begin van) de ontwikkelingsfase is al mee dan zes jaar geleden. Voor de validiteit van de data uit de interviews over de periode is wederom gebruik gemaakt van triangulatie. Door informatie uit archiefstukken te combineren met meerdere interviews met verschillende personen is de argumentatie versterkt.

Hoofdstuk 4: Resultaten

Dit hoofdstuk bevat de resultaten van het archiefonderzoek en de interviews. De eerste paragraaf bevat het overzicht van de tijdlijn van het ontstaan van NOS Stories tot aan het heden. Deze tijdlijn is essentieel om het verloop van de geschiedenis te begrijpen. De tijdlijn begint bij de voorgeschiedenis. Ver voor de lancering van NOS Stories bestonden er bij de NOS al redacties die zich richtten de jongere nieuwsconsument: NOS Headlines en NOS op 3. Sindsdien zijn er een aantal verschillende programma's en initiatieven opgericht. Daarom is het belangrijk om eerst een duidelijk overzicht te maken van alle verschillende redacties (4.1). Daarna volgt een tijdlijn om alle gebeurtenissen onder elkaar te zetten (4.2). Na de tijdlijn volgt een paragraaf over de innovatieprocessen binnen de bestudeerde NOS-redacties, hierbij is aandacht voor innovatie op organisatieniveau en op individueel/redactioneel niveau (4.3). De innovatieparagrafen staan stil bij belangrijke gebeurtenissen uit de tijdlijn en plaatsen de informatie uit de interviews in de context van de Stories-tijdlijn.

4.1 Overzicht redacties

In deze paragraaf bespreken we de voor deze scriptie relevante redacties van de NOS in vogelvlucht:

Journal op 3

De redactie van NOS op 3 begon op 8 januari 2007 met de eerste uitzending van het *Journal op 3* (NOS, 2021a). Een tv-journaal gericht op de jongere kijker op Nederland 3. In 2011 gaat de redactie samen met NOS Headlines verder als NOS op 3.

NOS Headlines

Dit is de redactie die de radiobulletins op 3FM en FunX maakte en tot 2011 opgaat in NOS op 3. Onderdeel van NOS Headlines is ook de site die gevuld wordt door stagiairs die nieuwsberichten tikken voor de jongere nieuwsvolger.

NOS op 3

In 2011 gaan *Journal op 3* en NOS Headlines samen in de overkoepelende, op jongere nieuwsvolgers (20 tot 35) gerichte redactie NOS op 3. In beginsel gericht op Online, met tv- en radio-bulletins op Nederland 3, 3FM en FunX (NOS, 2011). Door de jaren heen worden de tv-uitzendingen steeds korter, en uiteindelijk werd het lange tv-journaal in juli 2015 gestopt. Daarna volgden alleen nog flitsjournaals, die vervolgens in augustus 2016 ophielden (NOS, 2021a). Kenmerk van deze verschuiving is dat de nadruk nog meer op online is komen te liggen (NOS, 2015a).

NOS Kort

NOS Kort ontstaat eind 2014 als een idee van stagiair Leroy van Limbeek. Eerst als pilot, maar al snel blijkt dat het account een succes is en in mei 2015 haalt de NOS het account uit de pilotfase (NOS, 2015b). De NOS Kort-redactie valt onder supervisie van de eindredactie van de 24-uursredactie en

opereert onafhankelijk van NOS op 3. Het instagramaccount maakt korte nieuwsvideo's voor jongeren tussen 12 en 19 jaar, zeven video's op vast tijdstippen op de dag. Na een jaar neemt de NOS nieuwe vaste redacteuren aan om de redactie te verstevigen, met de snelle groei blijkt dat hard nodig. Uiteindelijk voegt de NOS deze redactie samen met andere redacties tot NOS Stories.

Mashup

Augustus 2016 lanceert de NOS het YouTube-kanaal Mashup. Na een aantal maanden onderzoek en brainstormen heeft de NOS vanuit het Lab een pilot bedacht om jongeren te bereiken via het sociale medium YouTube. Iedere woensdag om 16:00 presenteren Ivo Duijsings en Roel van Niekerk een nieuwsshow (Nationale Omroep Stichting, 2016a). Na evaluatie in december 2016 volgt het besluit om het experiment te verlengen en te blijven experimenteren met nieuwe formats. Na successen in het voorjaar van 2017 met verkiezingsvideo's en de nog steeds bestaande serie *De Waarheid Over* volgt uiteindelijk het advies aan de hoofdredactie om één overkoepelende redactie te maken die zich vanuit één nieuwsmerk, via alle platforms op jongeren richt. Dat gebeurt uiteindelijk in 2018 als NOS Stories gelanceerd wordt.

NOS Stories

Deze redactie ontstaat begin 2018 als de redacties van Mashup en NOS Kort in het begin van het jaar worden samengevoegd. Onder leiding van één eindredacteur – Arco Gnocchi – werken de redacteuren samen toe naar de lancering van NOS Stories in oktober 2018 (NOS, 2021b). NOS Stories is vanaf dat moment hét nieuwsmerk van de NOS dat zich richt op jongeren van 13 tot en met 18 jaar. Dit doen ze met content op YouTube, Instagram en via Snapchat. De chef van NOS op 3 is ook chef van NOS Stories.

4.2 Tijdlijn

Om een duidelijk beeld te krijgen van het verloop van de geschiedenis is aan de hand van de jaarplannen en de interviews een tijdlijn gemaakt. Deze tijdlijn loopt van 2008 tot aan het eerste kwartaal van 2020. Eerst volgt een overzicht van de tijdlijn (figuur 1), vervolgens een schematisch overzicht van de periodes (tabellen 1, 2 en 3). Vervolgens een toelichting van de relevantie van de verschillende gebeurtenissen voor dit onderzoek. De tijdlijn bestaat uit drie periodes waarin de innovatie op de redactie steeds een andere vorm aanneemt. Deze periodisering is niet keihard, er is op sommige gebieden een overlap met verschillende periodes. Er is wel duidelijk te zien dat de programma's een nieuwe fase in gaan per periode, dat gaat dan vaak gepaard met een vernieuwde werkwijze en een nieuwe presentatie.

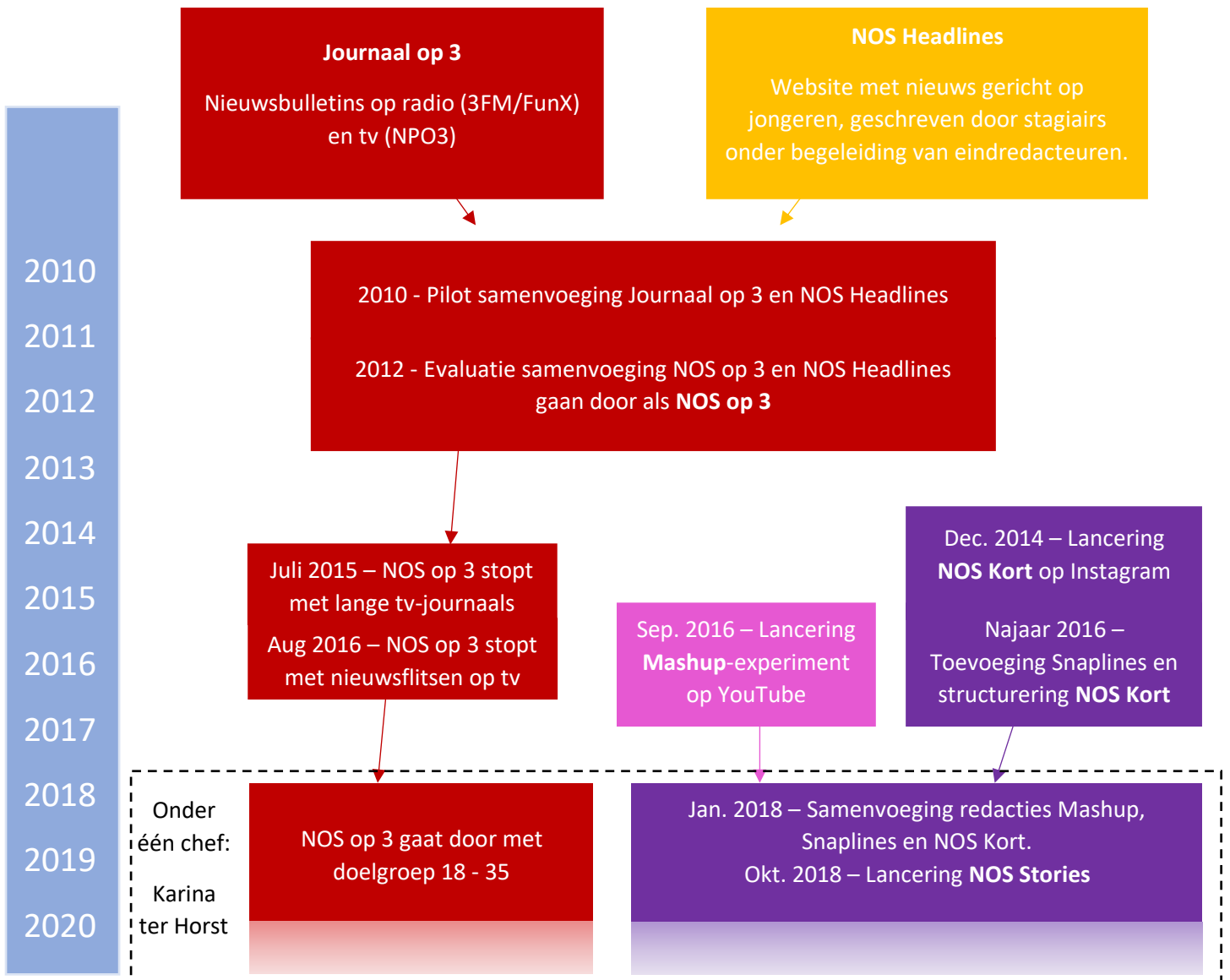
De eerste periode – de Aanloop – begint in 2008 en loopt tot 2014. Dit is een vrij ruime periode omdat zo de aanloop naar de samenvoeging van NOS Headlines (een nieuwssite voor jongeren van de NOS) en de redactie van NOS op 3 is meegenomen in de tijdlijn. De opdracht die dan de samengevoegde redactie meekrijgt is belangrijk voor de identiteit van de NOS Op 3-redactie, en later ook voor de Stories-redactie. Deze periode is de aanlooperperiode omdat hier de eerste stappen op het gebied van innovatie en het bereiken van jongeren met nieuws worden gezet. Deze periode is weergegeven in de roze tabel. Het belangrijkste moment in deze periode is de samenvoeging van NOS Headlines en NOS op 3

Het tweede gedeelte van de tijdlijn – de Ontwikkeling – loopt van eind 2014 (de start van het Instagram-account NOS Kort) tot en met 2017 (de samenvoeging van Kort, Mashup en Snaplines). Tijdens deze periode zijn de redacties en redacteuren zoekende naar werkwijzen en formats. Tijdens deze periode is de redactie bezig met serieuze journalistiek met een duidelijk format, maar is er tegelijkertijd duidelijk sprake van een 'probeer-/experimentatiefase'. Deze periode is weergegeven in de blauwe tabel. Belangrijke momenten zijn het begin van NOS Lab, de oprichting van NOS Kort en het begin van het Mashup-experiment.

De laatste periode is de Consolidering (2018 tot en met 2020), in deze periode is de redactie gevormd en geprofessionaliseerd en vinden er geen grootschalige wijzigingen meer plaats. De redactie behoudt haar innovatieve en experimentele karakter, maar de werkwijze en journalistieke output liggen wel vast. Deze periode is weergegeven in de paarse tabel. Deze periode begint met het samenvoegen van de redacties van NOS Kort en Mashup. Een andere belangrijke gebeurtenis is de lancering van NOS Stories in september. Ook het recent gelanceerde TikTok-experiment valt in deze periode.

Op de volgende pagina's volgen het overzicht van de tijdlijn (figuur 1) en vervolgens de korte, schematische overzichten van de verschillende periodes (tabel 1, 2 en 3):

Figuur 1 – Tijdlijn



Tabel 1 – De Aanloop (pre-2010 tot eind 2014)

	INNOVATIE	JONGEREN	NOS-BREED
Pre-2010		Headlines (HL) & Op 3 (Op3) als afzonderlijke redacties	
2010		Pilot samenvoeging Op3 en HL	
2011			NOS Nieuws 3.0, meer nadruk op internet
2012	<i>Innovatie vanaf de Nieuwsvloer (GvC)</i>	Evaluatie samenvoeging Op3 & HL	Internet First Stuurgroep Site & App
2013			Internet First – Video First
2014		Eind: NOS Kort bedacht	Nieuwe website & app

Tabel 2 – De Ontwikkeling (2015 – 2017)

	INNOVATIE	JONGEREN	NOS-BREED
2015	NOS Lab opgericht Sep: Jose bij Lab	Juli: einde lange journaal Op3 <ul style="list-style-type: none"> Herbezinning Op3 → helemaal online.	Verbouwing redactie, aandacht voor multidisciplinair samenwerken en ook tussen deelredacties.
2016	Sep: Mashup experiment (MU) Dec: Evaluatie Mashup	Aug: einde flitsen Op3 Sep: Begin Snaplines Najaar: structurering & professionalisering Kort	24/7, moeilijke doelgroepen, Onlinestrategie 2.0 (non-lineair als dominante taak)
2017	+1 developer, +1 researcher bij Lab Jan: Extra menskracht MU (Danny Simons & Iris de Graaf) Maart: Update Mashup Mei: Evaluatie MU (+ 8 fte? En integreren met Kort/Snaplines?)	Jan: Myrthe en Debora bij Kort/Snaplines	Rebranding olv Vincent

Tabel 3 – De Consolidering (2018 – 2021)

	INNOVATIE	JONGEREN	NOS-BREED
2018		Jan: Redacties MU en Kort samengevoegd Okt: Lancering Stories	
2019			
2020	Experiment TikTok		

4.2.1 De Aanloop (pre-2010 – eind 2014)

Aan het begin van deze periode zijn er twee redacties bij de NOS die zich hoofdzakelijk op nieuwsproductie voor jongeren richten: NOS Headlines en Journaal op 3. Headlines heeft vanaf 2005 een eigen website waarop stagiairs onder begeleiding van een aantal redacteuren het nieuws (her)schrijven voor een jong publiek. Sinds 2007 is er een tv-bulletin voor jongeren op NPO 3 en zijn er radiobulletins op 3FM en FunX. NOS Headlines is door de hoofdredacteur destijds, Hans Laroes, als experiment bestempeld (Villamedia, 2006). Het is een voorbode van wat er later gaat gebeuren: de NOS is bereid om te proberen en te leren. Als de redacties van NOS Headlines en Journaal op 3 in 2011 samen gevoegd worden is dat ook de opdracht. Vanaf het begin af aan krijgen redacteuren de opdracht mee om innovatief te zijn (NOS, 2012). Karina ter Horst, de redactiechef van NOS op 3, bevestigt dit in een interview:

Op een gegeven moment was er de behoefte om er content te maken voor een jongere doelgroep. Dat was een journaal op televisie, [...] dat was denk ik wel de eerste echte stap. Je had ook al NOS Headlines, dat was een groep van jongeren die meewerkten aan producties van de NOS. Dus er gebeuren op een paar plekken een aantal dingen [onder de noemer innovatie].

Het is op dat moment nog niet te vergelijken met de manier waarop de NOS innovatie later aanpakt. Onbewust was innovatie in die beginperiode wel degelijk onderdeel van de identiteit van de beide redacties. Dit is belangrijk, want het betekent dat er op dit moment al een gedeeld repertoire ontstaat op het gebied van journalistieke innovatie: de eerste contouren van een CoP.

In 2010 besluit de hoofdredactie om toe te werken naar samenvoeging van Headlines en Op 3 en in 2012 wordt dat project geëvalueerd. Het doel was om het bereiken van jongeren in één redactie onder te brengen. Dit zou overzichtelijker zijn en ook beter helpen om de doelgroep te bereiken. Tijdens de evaluatie realiseert de hoofdredactie van de NOS zich dat vernieuwen en aanwezigheid op sociale media zorgen voor een groot bereik onder jongeren. In de evaluatie staat: “Binnen de redactie wordt aan nieuwe vormen gedacht, die nog meer internet leidend maken voor televisie” (NOS, 2012). Giselle van Cann bevestigt dit in een interview:

In 2012 hebben we besloten om het [NOS op 3 en Headlines] samen te voegen. Om versnipperen tegen te gaan en om inspanningen om jongeren te bereiken te bundelen en om een kwalitatieve verbetering van de inhoud te bewerkstelligen. Want de content van stagiaires die voor zichzelf schreven vonden we eigenlijk niet goed genoeg. Dat moest allemaal binnen het aantal fte's plaatsvinden. De site en één multimediale redactie was het uitgangspunt. De opdracht was: wees innovatief.

NOS Nieuws is in 2012 bezig met een nieuwe journalistieke aanpak: Internet First. De redactie gaat uit van publicatie op de online kanalen in plaats van de bulletins op radio en tv. De bulletins dienen als samenvatting en overzicht van het doorlopende nieuws. Hiervoor werkt men aan een nieuwe app en website om deze strategie goed in uit te laten komen.

Op ongeveer hetzelfde moment als de evaluatie van de samenvoeging doet Giselle van Cann een voorstel: Innovatie vanaf de Nieuwsvloer. Het is een voorzet om tot een centrale innovatiestrategie te komen. Het idee is simpel: binnen de organisatie bestaat er een wil om te innoveren, het probleem is dat verschillende afdelingen niet genoeg met elkaar communiceren. Om dit op te lossen komt er een stuurgroep innovatie, met alle betrokken partijen bij elkaar (Nieuwe Media, Hoofdredactie, PTI&I, Chef Internet, NOS op 3, Jeugdjournaal, NOS Lab). Op deze manier kan vanuit alle geledingen van de organisatie worden geïnventariseerd waar men wil en kan vernieuwen en is deze innovatie makkelijker uit te voeren. Ook kan hier globaal een centrale innovatiestrategie uitgezet worden, zodat er meer richting komt in de zoektocht naar journalistieke vernieuwing (van Cann, 2012).

Dit voorstel is een eerste aanzet van een project van de lange adem. Niet alleen bij van Cann zelf, maar ook bij de andere leden van de hoofdredactie en de organisatie als geheel leeft de gedachte dat de NOS moet innoveren om relevant te blijven en 'moeilijke' doelgroepen te bereiken. Een organisatiebrede innovatiestrategie, met een aantal plekken – voornamelijk NOS op 3 – waar men met innovatie werkt. Het ontstaan van NOS Kort is exemplarisch voor deze eerste periode, waarin de eerste aanzet wordt gegeven om innovatie op een gestructureerde manier aan te pakken. Het heeft op dat moment alleen te maken met de thema's waarop de NOS wil innoveren en nog niet met de opzet van experimenten of waar die worden ondergebracht. NOS Kort overlapt met de tweede periode, maar het allereerste begin laat wel goed zien wat de Aanloophase kenmerkt. Giselle van Cann vertelt hier over:

Op een gegeven moment kwam Jens Kraan [Chef 24-uursredactie] naar me toe: ik heb hier een stagiair met een idee. Wil je daar even naar luisteren? Dus Leroy [van Limbeek] heeft mij toen gezegd waarom de NOS op Insta moest.[...] We dachten: nou klinkt best goed, laten we maar proberen. Dus het was een project van een stagiair. Dat ging goed, Leroy is bij ons blijven werken en we hebben daar een clubje omheen gevormd en zo is NOS Kort begonnen.

NOS Kort begint als pilot en valt onder supervisie van de 24-uursredactie, de plek waar Van Limbeek toen stage liep. Het feit dat NOS Kort niet onder de NOS op 3-redactie valt is exemplarisch voor de

manier waarop de NOS in de Aanloophase naar innovatie kijkt. Er is nog geen vaste plek voor innovatie en daarom is het niet vreemd om de pilot onder te brengen op de plek waar Van Limbeek al maanden werkt en niet bij NOS op 3 (de redactie die in latere fases de aangewezen plek is voor innovatieve experimenten). Het past binnen de lijnen van het innovatiebeleid op dat moment: op zoek gaan naar nieuwe manieren om onze doelgroepen te bereiken. Een stagiair met een idee krijgt tijd en ruimte om een Instagramaccount op te zetten en namens de NOS nieuws te verspreiden op een sociaal netwerk. De losse opzet van het account laat tegelijkertijd ook zien dat innovatie in de Aanloophase nog geen vaste structuur kende. Deze vaste structuur komt pas in de toekomst met de komst van het Lab en NOS Kort zal niet binnen die structuur komen, waardoor het Instagramaccount echt een voorbeeld is van innovatie uit de Aanloophase. José de Vries, leider van het Lab, geeft in het interview ook aan dat ze geen grip kreeg op NOS Kort, omdat die redactie al teveel ontwikkeld was voor haar komst. De redacteuren die met NOS Kort aan de slag gingen konden op basis van *trial and error* proberen wat werkt.

De Aanloop heeft een aantal belangrijke facetten:

- NOS-breed werkt men aan Internet First. Onderdeel daarvan zijn een nieuwe app en website. Hiervoor werken de verschillende afdelingen nauw met elkaar samen in een stuurgroep.
- Innovatiestrategie alleen op hoofdlijnen, nog geen vaste locatie binnen de organisatie en geen vaste werkwijze voor nieuwe experimenten. De innovatietafel wordt op een vergelijkbare wijze ingericht als de stuurgroep voor de nieuwe website, onder leiding van Giselle van Cann, met vertegenwoordiging uit alle verschillende afdelingen van de organisaties.
- NOS op 3 en Headlines krijgen de opdracht mee om te vernieuwen en bouwen daardoor aan de eerste contouren van de CoP.
- NOS Kort ziet aan het einde van deze periode het levenslicht en is kenmerkend voor het verloop van innovatie in de Aanloophase: de NOS wil innoveren, maar er is nog geen vaste plek en structuur voor innovatie binnen de organisatie, innovatie gaat op basis van *trial & error*.

4.2.2 De Ontwikkeling (2015 – 2017)

De lancering van NOS Kort eind 2014 is hét voorbeeld van de Aanloophase, maar vormt tegelijkertijd de aftrap van de nieuwe periode. De Ontwikkelingsfase heeft een aantal kenmerken: structurering van innovatiebeleid, oprichting NOS Lab, herbezinning NOS op 3 en uitbreiding van het aantal kanalen voor jongeren.

Structurering innovatiebeleid

Op innovatiegebied zijn er aan het begin van deze periode twee belangrijke groepen. Stuurgroep innovatie, de voortzetting van de stuurgroep die samen werkte aan de website en periodiek bij elkaar komt om de innovatie in grote lijnen in kaart te brengen. Hier komt aan bod welke trends er zijn, wat

voor de NOS relevant is en welke vragen er vanuit de organisatie zijn. Daarnaast richten Giselle van Cann en Lara Ankersmit in maart 2015 NOS Lab op, met als doel om planmatig en professioneel georganiseerd te experimenteren met innovatieve journalistiek.

Van Cann vertelt over het oprichten van NOS Lab in een interview:

[Ik] heb [...] samen met Lara Ankersmit het initiatief genomen om NOS Lab op te richten. Om te experimenteren. In een normale radio-, tv-nieuwsorganisatie is vernieuwing niet normaal, omdat het meteen grootschalig en leveringszeker moet zijn. En dan ga je niet zomaar experimenteren.

Toen hadden Lara en ik José aangetrokken als baas van het Lab. Die heeft geen ervaring als journalist maar kwam vanuit de kant van conceptontwikkeling. Bij bedrijven, ze heeft bij Heineken gewerkt. En die kan dus heel goed dat project begeleiden. Het doel bepalen. Wat zijn de speerpunten, wat gaan we leren. Wat krijgt een go/no-go.

In september neemt de NOS José de Vries aan om leiding te geven aan het Lab. Zij is opgeleid als productontwikkelaar en heeft ervaring bij Heineken. Ze vertelt over de opdracht die ze voor het Lab meekreeg:

[Er was] behoefte om vernieuwing in een aparte plek in de organisatie op te zetten. [Om] de leerpunten gestructureerd bij elkaar te houden.

Het Lab is bedacht in maart, José de Vries is er in september bijgekomen. In de tussentijd was er echter iemand mee bezig die vrij snel is weggegaan bij de NOS. Toen José de Vries begon heeft ze de werkwijze van het Lab in feite vanaf het begin en op haar eigen manier opgezet. Ze gaf aan dat er nog geen vaste werkwijze was om tot nieuwe journalistieke producten te komen. In het begin zochten de mensen die aan het Lab werkten (Giselle, José en Lara) nog naar een vaste werkwijze. José de Vries vertelt daarover:

We waren met z'n drieën en hebben samen de koers moeten bepalen. Dus wat daar natuurlijk heel goed [aan] is is dat je de inhoudelijke randvoorwaarden goed geborgen hebt bij de hoofdredacteur, maar ook de productkennis en toekomstvisie bij Digitale Media [...]. Dus de basisopdracht begon heel erg met nieuwe vertelvormen met nadruk op het bereiken van jongeren.

De beginopdracht was aan het begin dus minder breed dan later. In de loop der jaren zijn er ook andersoortige experimenten bijgekomen. De Lab-experimenten zijn dus aan het begint gericht op het bereiken van jongeren en het zoeken naar nieuwe vertelvormen. De Vries vertelt dat de werkwijze is gebaseerd op het Nieuwsbehoeftenmodel (<https://over.nos.nl/nieuws/nos-introduceert-nieuwsbehoeftenmodel/>), mensen volgen het nieuws om vier redenen: blijven, mening vormen, toepassen en beleven.

Aan het begin ziet de innovatiekant van de NOS er dus in grote lijnen als volgt uit: de stuurgroep innovatie zet de grote lijnen uit en gaat binnen de NOS op zoek naar nieuwe mogelijkheden en initiatieven. Deze ideeën komen terecht bij het Lab en onder leiding van José de Vries zet men dan een experiment op. De werkwijze binnen het Lab komt verderop in dit hoofdstuk ter sprake onder de kop *Werkwijze NOS Lab*. Voor nu is het belangrijk om de zojuist genoemde grote lijnen te kennen.

Herbezinning NOS Op 3

Aan het begin van deze fase zijn er wederom twee redacties die zich richten op jongeren: NOS op 3 en NOS Kort. Op 3 is de zelfstandige redactie zoals die ook in de Aanloophase al bestond. NOS Kort is het initiatief van Leroy van Limbeek die stage liep op de 24-uursredactie. Daar is het kanaal ook ondergebracht, het valt dus onder de eindredactie van de 24-uurs/online redactie van de NOS. Het Instagram is wel uitsluitend gericht op de jongeren van 13 tot ongeveer 18 jaar. Beide redacties, 24-uur en NOS Kort, hebben een verschillende doelgroep: de 24-uursredactie maakt eerstelijnsnieuws voor de NOS, met name voor de site en app. Deze taak verschilt van de doelgroep van NOS Kort en het is belangrijk dat verschil te noemen, want bij aanvang van het Instagramaccount was er binnen de NOS discussie over de plaatsing van NOS Kort. Karina ter Horst zegt daar het volgende over:

Ik vond het logischer om dat onder te brengen bij NOS op 3. Om twee redenen: bij ons zat de expertise. [...] en omdat NOS op 3 ook al heel snel op Instagram wilde, jaren geleden. En dat voelde als: hee maar hoe verhouden die zich dan tot elkaar en gaan we dan niet op 1 plek 2 dezelfde dingen doen.

Dat sluit aan bij de woorden van Giselle van Cann:

Er ontstond iets zelfstandigs wat losstond van het bereiken van het reguliere NOS publiek met digitale content, maar ook van de Op 3 content die we specifiek op jongeren richtte.

Deze discussie speelt al sinds het ontstaan van NOS Kort en zal uiteindelijk leiden naar herplaatsing van NOS Kort bij de Op 3 redactie. Dat heeft echt nog wel wat voeten de aarde en zal pas in de loop van 2017 gestalte krijgen.

Ondertussen besluit de NPO dat de langere nieuwsbulletins van het Journaal op 3 in 2015 ophouden. In de plaats van deze langere uitzendingen zou de Op 3-redactie korte nieuwsflitsen op NPO3 uitzenden, naast de radiobulletins en de online nieuwsproductie. Het leidde ertoe dat Op 3 begon aan een herbezinning. De hoofdredactie gaf ze, bij monde van Giselle van Cann een opdracht mee:

Wees innovatief. Ga nadenken over vormen, aanpak, kanalen. Ik heb zelfs tegen ze gezegd: zorg dat je één of twee keer per jaar ruzie krijgt met de hoofdredactie. Want dan weet je dat je misschien soms over de grens gaat, maar dan weet je dat je op die grens bezig bent.

Een ruime opdracht om te innoveren dus. De redactie ging nadenken over een nieuwe invulling van de werkzaamheden en de nieuwe manieren om jongeren te blijven bereiken. Men besloot om helemaal online te gaan en om te gaan werken aan nieuwe formats. Zoals in het voorgaande citaat van Karina ter Horst is te lezen was er niet helemaal duidelijk of de NOS vanuit twee verschillende redacties op hetzelfde medium (Instagram) met dezelfde doelgroep moest communiceren. Voorlopig viel voor Op 3 publicatie via Instagram dus af. Er zijn echter wel een aantal andere dingen die men gaat proberen. De belangrijkste daarvan zijn Snaplines en Mashup. Snaplines zijn korte nieuwsbulletins die worden opgenomen voor Snapchat. Mashup is een door het Lab georganiseerd experiment om YouTube te ontdekken.

Mashup

Eén van de resultaten van de herbezinning is het YouTube-experiment Mashup. Een YouTube-kanaal gericht op jongeren. Twee Op 3-redacteuren, Roel van Niekerk en Ivo Duijsings, gaan samen met José de Vries werken aan het ontdekken van YouTube. Dit kanaal gaat uiteindelijk in 2018 samen met NOS Kort en Snaplines op in één redactie: NOS Stories. Daarover volgt later meer. Mashup is als experiment een goed voorbeeld van de werkwijze van het Lab en laat goed zien hoe de NOS in de Ontwikkelingsfase aan journalistieke innovatie werkt.

Een aantal maanden voor het kanaal uiteindelijk live gaat zijn de redacteuren al bezig met het onderzoeken van de mogelijkheden. Belangrijk om in het achterhoofd te houden is dat het verzamelen van een grote groep abonnees niet tot de (hoofd)doelen van het experiment behoorde, geeft José de Vries aan:

Het ging misschien niet eens zozeer om een kanaal. Het eerste voorbeeld dat we hadden sloeg ook niet eens echt zo aan. Maar die eerste stap durven nemen om te weten wat daar werkt, dat was echt de grootste zoektocht. Dus qua inhoud ook wat er werkt. Het je eigen maken van YouTube taal en toon.

Om deze doelstelling te bereiken kregen de redacteuren veel vrijheid, zegt Roel van Niekerk:

We overlegden met José, maar die liet ons ook gewoon kloten. Toen hebben we een paar pilots opgenomen en die hebben we bekeken met Jose en Karina, geloof ik. Dat heb ik me niet zo helder voor de geest. Maar ik zat toen ook in een modus van, ik ga dingen maken voor mensen van 16 dan ga je je dus ook weer een beetje gedragen als iemand van 16. In de zin van wij gaan gewoon shit doen en jullie begrijpen er geen reet van waarschijnlijk en dat is ook de bedoeling.

Het doel aan het begin is dus om te leren wat er werkt op het platform. Daarom is de Mashup-groep (Roel, Ivo en José) met YouTubers gaan praten, om te vragen hoe zij te werk gingen. José de Vries:

Zij zijn van tevoren met Domien [Verschuuren] gaan praten, die was toen ook vlogger. Heel simpel: hoe doe jij dat, welke camera, wat zijn de regels.

Vervolgens zijn er brainstormsessies georganiseerd, onder leiding van José de Vries, met YouTube-makers om aan de concepten te werken. José de Vries legt uit hoe ze dit aanpakten:

Toen hebben we een aantal influencers en een aantal doelgroepers uitgenodigd hier. Om met elkaar een nieuwsitem te maken: dit is het nieuws, wat voor video zou je daarbij maken? Om een beetje de regels van YouTube te leren kennen en daar is Mashup uit voortgerold.

Roel van Niekerk vertelde over die brainstorms:

Een brainstormdag met opkomende YouTubers. We hebben een dag gezeten met ze, [...] wat zouden jullie doen? Bijvoorbeeld Marije Zuurveld, Jeroen van Holland. Met name die weet ik nog omdat die later echt heel groot zijn geworden. Marije is nu echt een grote influencer. Die stonden toen ook nog helemaal aan het begin van hun carrière. Toen hebben we met hun gespard over wat ze willen zien. Dat blijft echt heel moeilijk, het was echt heel moeilijk in het begin.

Uiteindelijk is uit deze verkenning een pilot gekomen, die José, Ivo en Roel aan Giselle van Cann en Lara Ankersmit laten zien. Giselle van Cann vertelt over deze eerste pilot:

We zagen die eerste versie en dat was best heel jolig, heel niet-NOS. Voor ons was dat best even slikken. We moesten besluiten: gaan we dit durven? Ja, hebben we besloten, want het is een experiment en we kunnen uitleggen dat het iets moet worden dat bij de NOS past. Dat is het nu niet, maar als we het nu niet aan gaan dan komen we er niet.

Na het akkoord van de hoofdredactie gaat het kanaal live in september 2016. Gedurende de looptijd van het experiment verandert er niets meer aan de opzet, vertelt José de Vries:

We hadden toen een format bedacht en binnen dat format hebben we veel getweakt. En ik weet dat op een gegeven moment Roel zei: we moeten iets heel anders doen dan dit format. En dat ik toen zei: nee dit is het format waar we akkoord op hebben gekregen en wat dus gaan testen.

Iedere week komt een nieuwe video van het bedachte en gepitchte format online: een panelshow waarin Roel en Ivo samen met een bekende YouTuber of influencer het nieuws doornemen. Binnen het format voeren de redacteuren wel kleine wijzigingen door, maar tot en met november blijft het idee van de wekelijkse video hetzelfde.

De vrije opdracht ervaart Roel van Niekerk als zeer positief, maar het heeft ook een keerzijde. Doordat de video's nog geen hoge aantallen kijkers scoren is het lastig om te beoordelen of de video's goed werken en aanslaan.

Nou ja dat was het frustrerende eraan. Omdat het gewoon niet zo goed liep.

De views bleven achter bij de verwachtingen. Maar met de doelstelling in het achterhoofd was dat geen probleem voor Van Niekerk:

Kijk we hebben echt toen wel heel veel vertrouwen gekregen vanuit de leiding, best wel wat geld. En een behoorlijk carte blanche.

Eén van de belangrijkste lessen was dat het lastig was om de balans te bewaren tussen journalistieke kernwaarden enerzijds en creatieve vrijheid anderzijds. De redacteuren moesten neutraal en feitelijk blijven, belangrijke kernwaarden van de NOS, maar de video's van Mashup concurreerden met vrije makers die niet door journalistieke ideeën werden belemmerd. Over of ze deze grens bewust opzochten vertelt Roel van Niekerk:

Natuurlijk. Zeker, om te kijken hoe ver kunnen we gaan. We zijn wel echte NOS'ers allebei, daar staan we ook achter. We vonden toen allemaal dat dat ook niet onze rol zou moeten zijn. Wij moeten geen mening hebben, we zijn geen Arjen Lubach zal ik maar zeggen. Het moeilijke daaraan en dan kom ik in een makersperspectief. Het lastige eraan was, daarom zijn we later ook andere dingen gaan doen, waar we nog best wel mee zaten in het begin was humor, opiniërend, niet zozeer dat wij dat gingen doen maar dat we gasten hadden die iets van het nieuws vonden en die de context inkleedden. Maar het moeilijke is dat je als NOS die strijd nooit wint op YouTube. Je kunt nooit zo grappig zijn als mensen die niet bij de NOS werken en je kunt nooit meningen hebben of faciliteren als mensen die niet bij de NOS werken. Daar loop je dan tegen aan. Die strijd verlies je eigenlijk per definitie. Je kan ook nooit zo 'n personality worden als presentator als Arjen Lubach, die op basis van humor en mening groot is. Dat zijn twee dingen die wij niet kunnen doen. Wel allebei om het nieuws heen, maar dat is precies het verschil.

Het kanaal Mashup speelt dus eigenlijk altijd met de rem erop, volgens Van Niekerk. Maar hij vindt niet dat die rem werd aangetrokken door de hoofdredactie of leidinggevenden binnen de organisatie:

Ja terecht, die strijd ga je nooit winnen. Dat moeten wij ook niet doen. Sterker nog, mensen worden ook boos als we dat deden. De keren dat we de grens opzochten, mensen waarderen het ook niet van de NOS. Dan krijg je reacties. Maar het is niet zo dat er heel erg vanuit de leiding de rem op werd gezet. Helemaal niet we kregen juist heel veel vrijheid om te experimenteren en om te kloten. We zijn echt heel erg losgelaten, zeker vanuit de hoofdredactie.

Na de eerste proefperiode is het tijd om te evalueren. Voor de redacteuren was het drie maanden hard werken, met helaas weinig resultaat in de vorm van abonnees en kijkers. Toch was men volgens Van Niekerk positief gestemd over hoe het ging met het experiment:

Het zat goed in elkaar, het was snel, echt internet en echt anders dan wat we bij de NOS deden. We zochten echt de grenzen op en het was echt heel nieuw. Het liep heel lekker. De presentatie ging goed, Ivo en ik hadden een goede chemie. We kregen goede gasten over de vloer en die wilden ook wel komen. Gratis, want er was geen budget voor. De reacties waren ook wel, de mensen die het keken vonden het ook leuk.

Na afloop van het experiment is het tijd voor de evaluatie, daarover vertelt José de Vries:

En toen hebben we denk ik wel, tijdens de evaluatie in november denk ik, hier zit wat in maar dit format wordt het niet. We willen wat andere dingen uitproberen en dat is denk ik de vervolgstap van het project geweest.

Het experiment gaat dus door, maar er is nu meer ruimte voor nieuwe formats en de hoofdredactie geeft groen licht voor extra investeringen. Danny Simons, die zo nu en dan al bijsprong, krijgt een aantal vaste dagen en Iris, een stagiaire, krijgt ook een vaste plek als redacteur.

Wat we toen hebben gedaan, even kijken. We zijn daarna gewoon doorgegaan met wat we deden. En Danny [Simons] is reports gaan maken. Dat waren aparte reportages, we maakten toen eigenlijk twee dingen. On Topic waarbij Ivo en ik presenteerden met gasten. En Danny [Simons] maakte een report, gewoon een reportage over een bepaald onderwerp zoals de autotune van Ronny Flex, wel of niet jas aan in de klas. Ik gooi even wat titels op je zodat je weet waar het over gaat. Broederliefde en B-Brave bij de Edisons, 2100 views. Daten op Valentijnsdag 360 views. Dat bedoelde ik dus, het schoot allemaal nog niet op. Dat waren de dingen die we toen deden.

Er zijn in die periode een aantal nieuwe formats geïntroduceerd. Het bestaande format Mashup, veranderd op een gegeven moment en gaat On Topic heten. Roel van Niekerk heeft al bij de eerste evaluatie in december zijn bedenkingen over het succes, maar de redactie besluit om het format iets aan te scherpen en het te blijven proberen. Uiteindelijk is de laatste video van het Mashup/On Topic format op 17 mei 2017 geüpload.

Ik was toen in december al, dat weet ik nog wel. Ik ben nog steeds het meest rellerig aangelegd. En ik weet dat ik in december eigenlijk al klaar was met het format. Voordat we wisselden naar On Topic, eigenlijk na die drie maanden Mashup met gasten dacht ik dit gaat gewoon niet werken. Dat kunnen we nog wel een halfjaar gaan doen, maar its not gonna cut it. Ik was daarin wel wat te vroeg. Ik ben daar altijd wat te snel in. Dat ik denk ik maak die analyse en dan vind ik er iets van en ben ik klaar, maar dan willen de anderen toch iets langer door. Dat pakt soms goed uit, soms niet. In dit geval zijn we geswitcht naar On Topic, hebben we een wat aangescherpt format gehad. Toen zijn we nog een tijdje doorgegaan tot mei/april ongeveer. Dat klopt wel. Toen zijn we ermee gestopt, ik zie hier de allerlaatste On Topic op 17 mei 2017.

Andere formats zijn de Reports, korte reportages door Danny Simons en Iris de Graaf. Ze gaan op pad om verslag te doen van voor jongeren relevante gebeurtenissen.

Danny [Simons] maakte een report, gewoon een reportage over een bepaald onderwerp zoals de autotune van Ronny Flex, wel of niet jas aan in de klas. Ik gooi even wat titels op je zodat je weet waar het over gaat. Broederliefde en B-Brave bij de Edisons, 2100 views. Daten op Valentijnsdag 360 views.

Meer succes behaalde het kanaal met verkiezingsvideo's 'Wat moet ik stemmen?' Een videoserie in aanloop naar de verkiezingen van 2017 waarin de verkiezingsprogramma's van verschillende politieke partijen binnen twee minuten werden uitgelegd. Deze video's scoorden allemaal tussen de 10 en 20 duizend views. Een report van Iris de Graaf 'Wat weet jij over de verkiezingen?' kwam in de talkshow *Jinek* terecht.

Danny Simons en Iris de Graaf gingen ondertussen ook vloggen, een kijkje achter de schermen bij de NOS. Roel van Niekerk beschrijft dat het toen wel zoeken was voor de Mashup-groep:

Toen kwamen we even in een klein dalletje want On Topic was eigenlijk de kern van wat we toen deden en dat viel toen weg.

Van Niekerk en Duijsings hebben toen na driekwart jaar hard werken aan de YouTube-experimenten vakantie genomen om vervolgens met frisse energie aan een nieuw (hoofd)format te gaan werken, geeft Van Niekerk aan:

We zijn toen gaan werken aan een nieuw format. Ik wil het niet helemaal naar mezelf toe trekken, maar ik heb er wel een beetje voor moeten vechten. Ik had heel erg zoiets [...] we gaan het niet winnen op leuk doen. Dat gaan we nooit winnen op YouTube. Wat willen mensen nou eigenlijk van ons? Journalistiek, over onderwerpen die voor hen relevant zijn.

In het geval van Mashup gaat dat om onderwerpen die relevant zijn voor 13-18 jarigen. Met dit idee in het achterhoofd gaan Duijsings en Van Niekerk terug naar de tekentafel. Geen kort nieuwspanel meer met meerdere onderwerpen binnen tien minuten, het einde van het oorspronkelijke format. Uit deze beslissing stroomt een nieuw format: *De Waarheid Over*. Het format waarop de huidige video's op zijn gebaseerd. Van Niekerk bespreekt de kenmerken van het nieuwe format:

We moeten terug naar waar we goed in zijn, onze USP uitbuiten in plaats van proberen iets anders te gaan doen dan wat we eigenlijk doen. We moeten gewoon retegoeie journalistiek gaan doen en dan met voor hun relevante onderwerpen en op z'n YouTubes, dus wel hoog tempo, goed ge-edit, hoge kwaliteit. Maar ook heel goed uitgezocht, je moet echt aan het eind van de video iets weten wat je daarvoor nog niet wist.

Het format *De Waarheid Over* gooit het wat betreft de inhoud dus over een andere boeg dan de eerdere formats. Het worden uitlegvideo's ('explainers') over onderwerpen die relevant zijn voor jongeren. In de weken voorafgaand aan de publicatie doet de redactie uitgebreid onderzoek naar het onderwerp en in een of meerdere video's leggen de redacteuren het onderwerp uit, gemonteerd en gepresenteerd in de YouTube-stijl die de Mashup-redacteuren de voorgaande periode geleerd hebben tijdens de experimenten. De eerste reeks video's over 'YouTube Money' scoorde meteen goede kijkersaantallen. Het leidde tot een nieuwe kijk op het bereiken van jongeren op YouTube, volgens Van Niekerk:

Met dat format is wel de strategische outlook wel veranderd naar: oke, mensen in plaats van leuker, korter en minder inhoudelijk, voor de mensen van 16, moet het juist op YouTube meer inhoudelijk en langer en meer gedegen. Terwijl de vorm wel aantrekkelijk is, er moet wel elke 10 seconden iets gebeuren. Het kan niet gewoon saai zijn, maar het moet ondertussen inhoudelijk ook wel goed zijn.

Ondertussen is het tijd voor een evaluatie van het Mashup experiment. In januari is gekozen om meer geld te investeren en om het experiment door te zetten en in april is het tijd om te evalueren en om de knoop door te hakken of Mashup uit het Lab wordt gehaald en een vast onderdeel van de NOS-programmering wordt. In een document bespreken Lara Ankersmit en Giselle van Cann de belangrijkste punten. Het is dan een beslissing over of de NOS door wil gaan met het leren van de wetten van YouTube. Nieuws, maar ook sport en evenementen. Van Cann en Ankersmit denken van wel en adviseren om meer te investeren in Mashup, de redactie onder te brengen bij NOS op 3 en Snaplines, NOS Kort en Mashup samen te voegen tot één redactie met een eigen kanaal- en merkenstrategie. Dit advies is nog voor het kanaal structureel succes behaalt gegeven. De grote hit 'YouTube Money' laat dan nog op zich wachten. De keuze om door te gaan ondanks het uitblijven van grote volgersaantallen is een voorbeeld van de wil binnen de NOS om innovatief te zijn. Deze wil zit in verschillende lagen, niet alleen bij de redacteuren die content maken voor YouTube, maar juist ook bij de mensen die de keuzes maken. Daarover vertelt Giselle van Cann:

Dat was één van de conclusies van het experiment: dat je om jongeren te bereiken ook gebruik moet maken van Instagram en Snapchat. Toen dachten we: ja we hebben al Instagram, want dat is NOS Kort. Hoe gaan we dat samenvoegen? Want we gaan niet nóg een merk in de markt zetten. Hoe gaan we dat tot 1 vormen? Dat hebben we in oktober 2017 besloten en gelanceerd in 2018.

De redacteuren van Mashup vonden het samenvoegen van de kanalen ook een voor de hand liggende keuze, aldus Van Niekerk:

Dit is ook wel iets wat ook wel logisch voelde op een gegeven moment. We hadden toen Snaplines, Mashup en NOS Kort als drie aparte merken met allemaal dezelfde doelgroep. Op een gegeven moment was het geen hogere wiskunde om te bedenken van ja als we dit zeker met YouTube iets

hebben gevonden dat wel lijkt te werken ja dan moeten we het gaan samenvoegen tot één merk voor mensen van 16, voor 12-18 jarigen.

Terwijl men spreekt over het samenvoegen van de redacties loopt het innovatieproces bij de Mashupredactie door. Er worden een aantal nieuwe formats geprobeerd, vertelt Van Niekerk:

Ondertussen hebben we wel gewoon Je regelt het maar gaan maken, nog een aantal nieuw formats hebben we gemaakt. [...] Instagram liep door, dat was een duidelijk format. Maar YouTube was nog steeds een experiment eigenlijk, alleen het lukte steeds vaker. On Topic, het oorspronkelijke idee was er eigenlijk helemaal uit.

NOS Kort

Parallel aan het YouTube-experiment werkt een klein groepje onder de eindredactie van de 24-uursredactie aan het Instagram NOS Kort. Zoals al eerder gezegd is het een idee van Leroy van Limbeek, een stagiair zonder journalistieke achtergrond, die tijdens zijn stage onderzoek doet naar het bereiken van jongeren met korte nieuwsvideo's op sociale media. Zijn voorstel krijgt groen licht van de hoofdredactie en vanaf dat moment verschijnen er op het Instagramaccount NOS Kort elke dag een aantal korte nieuwsvideo's in verschillende categorieën.

De eerste maanden van NOS Kort was het account nog klein en op dat moment was Van Limbeek de enige beheerder en contentmaker. Hij viel onder de eindredactie van de 24-uursredactie. In het begin is het Instagramaccount een pilot (NOS, 2015b). Samen met de eindredacteur van die dag bepaalde hij de inhoud van het account. Dat waren altijd een aantal nieuwsvideo's in verschillende categorieën die hij verspreid over de dag uploadde. In het eerste jaar groeide de volgersschare snel en daarmee ook de tijd die nodig was om het account te beheren. Het was namelijk geen kwestie van alleen video's maken en uploaden, maar ook communitymanagement is een belangrijke pijler, daarvoor kreeg Van Limbeek hulp van Anouk Tijssen die toen communitymanager was van de verschillende sociale mediakanalen van de NOS. Het grootste gedeelte van het werk deed Van Limbeek echter zelf, soms met hulp van freelancers. Belangrijk om te weten is dat op dat moment het Instagramaccount echt het project van Van Limbeek is, vertellen Roel van Niekerk en Giselle van Cann afzonderlijk van elkaar:

De toon van NOS Kort die het succesvol maakte kwam echt van zijn [Leroy van Limbeek] hand.

NOS Kort is, wel met goedkeuring en budget van ons [de hoofdredactie], heel klein begonnen. Het had vrij snel effect. Leroy werd daar een beetje de informele leider van.

Het feit dat het een kleine groep mensen het account beheert zorgt wel dat het veel tijd kost. Het account groeit snel en daarmee ook de tijd die nodig is om het account te beheren. In het najaar van 2015 zijn er ongeveer 30.000 volgers. De NOS ziet een aantal dingen: het Instagramaccount heeft succes, de NOS bereikt een tot voor kort lastig te bereiken publiek, maar daar staat tegenover dat het veel tijd kost om

alles bij te houden. Er wordt besloten om extra mensen aan te nemen, om de werkdruk te verlichten en omdat men van vijf naar zeven dagen per week content wil toewerken. In januari 2016 beginnen Debora Post en Myrthe van Gulp als extra krachten bij de redactie van NOS Kort. Deze extra menskracht was hard nodig, want het project was flink gegroeid. De hoofdredactie merkte ook dat men veel buiten werktijd bezig was met NOS Kort en het beheren van de reacties, vertelt Van Cann:

Die groep was op een gegeven moment er veel te veel mee bezig. Ook echt in de eigen tijd.

Na de uitbreiding van het aantal redacteuren bleef het concept grotendeels hetzelfde. Iedere dag zes korte video's van ongeveer vijftien seconden in verschillende categorieën: *Nieuws, dieren, cultuur & media, opmerkelijk, sport en weer*. Binnen deze categorieën is weinig veranderd, daarover vertelt Debora Post:

Dat format werkte gewoon erg goed, dus dat is toen stabiel gebleven. We hebben op een gegeven moment wel een paar categorieën erbij gedaan. Zo hadden we op zondag een overzicht van de mooiste nieuwsfoto's van de week. Zodat je kon swipen door een aantal foto's.

Het beheren van de comments was in het begin onderdeel van het werk van de dienstdoende redacteur en uiteindelijk ook de reden dat het werk erg druk werd. De redacteuren zijn er heel veel mee bezig, niet alleen op de redactie, maar ook thuis. Debora Post:

[...] Waar je nu drie mensen hebt was je dat toen in je eentje. Dus ik vind het wel een groot compliment dat het nu zo is en dat je daarin ook wel serieus wordt genomen.

De veranderingen in het concept of het format ontstonden vaak op de redactie, tijdens vergaderingen of informele momenten. Vaak kwamen de redacteuren op ideeën terwijl ze de comments doornamen. Dan noemde een volger iets dat diegene miste of graag zou willen zien. Daar maakten redacteuren dan aparte video's voor, of ze zetten een live Q&A op met een expert, zo vertelt Post:

Welke vragen er nog bij zijn bij bepaalde nieuwsgebeurtenissen en daar reageerden we dan wel op. Maar soms kwam dan het idee moeten we er geen aparte video over maken. Dus dan deden we bijvoorbeeld vaak een q&a.

Dit gebeurde dagelijks met een groepje van drie redacteuren. De dienstdoende NOS Kort-redacteuren en de eindredacteur van de 24 uren-redactie, zo vertelt Debora Post:

Nou eigenlijk met drie. En dan had je allemaal één taak. Als je zelf aan het werk was dan was je samen met een eindredacteur. Jij maakte gewoon nieuwsvideo's en je kon sparren en overleggen met de eindredacteur. En dan had je momenten dat je met elkaar nieuwe dingen ging bedenken.

Samenvoegen redacties

Een eerder genoemd citaat van Giselle van Cann over de conclusies van het Mashup-experiment laat zien dat één van de belangrijkste conclusies was dat de NOS vanuit één merk via verschillende platformen met de doelgroep moest communiceren:

Dat was één van de conclusies van het experiment: dat je om jongeren te bereiken ook gebruik moet maken van Instagram en Snapchat. Toen dachten we: ja we hebben al Instagram, want dat is NOS Kort. Hoe gaan we dat samenvoegen? Want we gaan niet nóg een merk in de markt zetten. Hoe gaan we dat tot 1 vormen? Dat hebben we in oktober 2017 besloten en gelanceerd in 2018.

De redacteuren voelden zich gesteund door dit besluit. Het experimenteren bij Mashup, maar ook het succes van NOS Kort leidde tot groot vertrouwen van de hoofdredactie in het project. Roel van Niekerk zegt over het plan om de redacties samen te voegen.

Er is toen alleen maar meer geïnvesteerd, er kwam geld bij, er kwamen mensen bij en er is tijdens dat jaar ook gezegd we gaan er een merk van maken en de redacties samenvoegen. Er komt 5/6 fte vrij. Er zijn toen tv-uitzendingen/eventementregistraties echt geschrapt om geld te maken hiervoor. Om maar even aan te geven hoe serieus de hoofdredactie dit nam. Dat is echt heel goed beleid geweest.

Met het besluit om de redacties samen te voegen en om te smeden tot een nieuwsmark voor jongeren eindigt van de Ontwikkelingsfase. Deze fase kenmerkt zich door een aantal belangrijke ontwikkelingen:

- NOS-breed krijgt het innovatiebeleid steeds meer richting en structuur. Experimenten vinden plaats met duidelijke spelregels en doelstellingen. Dit krijgt met name vorm in de oprichting van NOS Lab, de plek waar NOS redacteuren onder leiding van José de Vries werken aan experimenten. Het Lab is te beschouwen als een Actor-Network waarbinnen verschillende redacteuren werken aan en met innovaties.
- De vaste plek voor innovatie wordt de redactie van NOS op 3. In de Aanloopfase konden experimenten nog overal in de organisatie plaatsvinden, zoals te zien is bij de oprichting van NOS Kort, dat onder de 24-uursredactie valt. Dat blijkt ook uit de gesprekken met Van Cann en Ter Horst: achteraf was het logischer om NOS Kort meteen bij NOS op 3 onder te brengen. Dit is een les die de NOS leert tijdens de Ontwikkelingsfase.
- Het besluit om, ondanks de tegenvallende kijkaantallen op YouTube, door te gaan met het YouTube-experiment Mashup en redacteuren toe te voegen laat zien dat de NOS bereid is om te investeren in de experimenten. Met deze keuze bouwt de organisatie verder aan de Community of Practice: de gedeelde kennis over het publiceren op YouTube blijft groeien met het doorzetten van het experiment. Door nieuwe mensen toe te voegen groeit de CoP verder.

Het leidt uiteindelijk tot meer successen op het videoplatform: de verkiezingsvideo's en de serie *De Waarheid Over*.

- Met het besluit om de verschillende redacties die zich op jongeren richten samen te voegen consolideert de NOS de op verschillende redacties (Mashup en NOS Kort) ontstane CoP's op één plek en luidt het de derde fase in.

4.2.3 De Consolidering (2018 – 2021)

Met de samenvoeging van de redacties eindigt de Ontwikkelingsfase. De samenvoeging van de redacties betekent het begin van een professionalisering, waarin werkwijzen en formats vastgelegd worden en er steeds minder ruimte is voor het proberen van nieuwe formats. Dit begint in de zomer van 2017 met het aannemen van een eindredacteur die het samenvoegingsproces vorm moet geven. Doordat een aantal redacties aan nieuwe formats en concepten blijven werken is er sprake van een overlap. Organisatorisch gezien is de laatste fase al aangebroken, maar inhoudelijk-redactioneel gezien begint die fase pas later. De belangrijke kenmerken van de laatste periode zijn: het samenvoegen van de redacties van NOS Kort en Mashup, het ontwikkelen van het format NOS Stories en het TikTok-experiment.

Samenvoegen redacties

De belangrijkste conclusie na afloop van het Mashup-experiment was de noodzaak om de verschillende op jongeren gerichte kanalen samen te voegen en vanuit één merk naar de doelgroep te communiceren. Dat staat in het evaluatiedocument en verschillende medewerkers benoemen het in interviews. Giselle van Cann:

Binnen dat concept was ook meteen duidelijk, dat was één van de conclusies van het experiment, dat je om jongeren te bereiken ook gebruik moet maken van Instagram en Snapchat. Toen dachten we: ja we hebben al Instagram, want dat is NOS Kort. Hoe gaan we dat samenvoegen? Want we gaan niet nog een merk in de markt zetten. Hoe gaan we dat tot 1 vormen?

Roel van Niekerk:

Dit is ook wel iets wat ook wel logisch voelde op een gegeven moment. We hadden toen Snaplines, Mashup en NOS Kort als drie aparte merken met allemaal dezelfde doelgroep. Op een gegeven moment was het geen hogere wiskunde om te bedenken van ja als we dit zeker met YouTube iets hebben gevonden dat wel lijkt te werken ja dan moeten we het gaan samenvoegen tot één merk.

Debora Post:

Want ik was wel groot voorstander van de samenvoeging.

Jeroen Gortworst:

Er was heel erg behoefte aan duidelijkheid, want mensen hadden eigenlijk niet echt het idee dat NOS Kort, Snaplines en Mashup [...] eigenlijk van één redactie af kwamen. [...] Dus dat daar één en dezelfde naam op moest worden geplakt, dat was wel duidelijk.

Het samenvoegen van de redacties betekent een verdergaande professionalisering van de werkwijze bij de redacties die Kort, Snaplines en Mashup vormden. In de zomer van 2017 beslist de hoofdredactie dat de redacties van de verschillende kanalen gericht op jongeren samen worden gevoegd. Hiervoor neemt de NOS een nieuwe eindredacteur (Arco Gnocchi) aan die het proces moet gaan leiden en structureren. Vanaf oktober 2017 werkt hij aan het opzetten en structureren van de redactie van NOS Stories. Onder zijn leiding werken de oprichters van de verschillende kanalen aan de samenvoeging van de redacties. Hierbij is aandacht voor de bestaande werkwijzen bij de verschillende kanalen en kijkt men ondertussen naar wat er nodig is om de werkzaamheden en verschillende diensten beter op elkaar aan te laten sluiten. Ook denkt iedereen na over de manier om naar buiten te treden, behouden de kanalen hun eigen naam of komt er één naam waar de verschillende accounts onder vallen, en of de verschillende accounts ook elkaars werkwijze over gaan nemen, dus langere video's op Instagram en kortere video's op YouTube. In brainstorm-bijeenkomsten spreekt en denkt men over de samenvoeging en de naam van het kanaal en ook wordt een *creative agency* in de arm genomen om te helpen bij dat proces.

De gewone werkzaamheden van de redacties – het maken van video's voor de verschillende kanalen – gaan ondertussen gewoon door. NOS Kort maakt 7 dagen per week nieuwsvideo's op Instagram. Snaplines werden op Snapchat gezet en op YouTube verschenen de videoformats *De Waarheid Over* en *Reports*, ook experimenteert men door met het format *Je regelt het maar*. Per kanaal volgt hieronder hoe dit proces verliep.

Instagram – NOS Kort

Het Instagramaccount heeft vanwege de grote volgersschare de meest vastliggende werkwijze en bijbehorende outputverplichting. Voor grotere innovatieve veranderingen is binnen de werkwijze van NOS Kort al wat langer minder ruimte. De grootste veranderingen zijn de indeling in het aantal diensten en het aantal personen met wie de redacteurs aan de dagelijkse productie werken.

[De eindredacteur] is toen aangenomen om er écht één merk van te maken. En toen kregen we gewoon echt verschillende diensten, dus dan had je of de YouTube dienst, communitymanagemendienst of videodienst. Eigenlijk het beginstadium van hoe het nu nog is.

Nu is [het werk] [...] ingedeeld in twee diensten. Dus of de ochtend- of de avondinstadient. En dan heb je vaak ook nog iemand die mee helpt met het modereren en reageren op reacties. Dus

waar je nu drie mensen hebt was je [voor de samenvoeging] in je eentje. Dus ik vind het wel een groot compliment dat het nu zo is en dat je daarin ook wel serieus wordt genomen.

Op één moment zijn er dan dus meerdere redacteurs aan het werk, voor de videoproducties, communitymanagement en voor de YouTube-redactie. De kern van het werk blijft hetzelfde: elke dag komen er binnen de verschillende categorieën nieuwsvideo's online op het Instagramaccount. Maar waar het eerst één redacteur onder de eindredacteur van 24-uur was, is er nu een eigen eindredacteur en zijn er meerdere redacteurs aan het werk om het account te beheren.

YouTube – Mashup

Vanaf het advies om de redacties samen te voegen zijn er voor het YouTubekanaal twee processen van belang. Aan de organisatiekant onderzoekt men hoe die samenvoeging het beste kan lopen. Daarvoor stelt men een nieuwe eindredacteur aan. Aan de redactiekant blijft men experimenteren met nieuwe formats en werkwijzen. Doordat Mashup als op zichzelf staand kanaal nog niet zo groot was als NOS Kort bleven de Mashupredacteurs experimenteren met het content en formats. Met *De Waarheid Over* beschikte het kanaal over een succesvol format, maar de vaste werkwijze daarin moest nog gevonden worden en het kanaal moest nog doorgroeien.

Volgens mij is het eerst aan de achterkant op redactieniveau samengevoegd en toen hebben we lang nagedacht over merken en hoe dan precies en structuur en wie gaat dat allemaal doen. Ondertussen zijn we wel gewoon 'Je regelt het maar' gaan maken.

Tijdens het proces van samenvoegen van de redacties, zijn de redacteurs van Mashup nog steeds bezig met het zoeken naar de juiste formats en het finetunen van hun werkwijze. In september 2017 publiceert het kanaal een serie video's over geheime Instagramgroepen, in het *De waarheid over*-format. Ook die serie scoort goede kijkcijfers en is daarmee volgens Van Niekerk de bevestiging van het succes van het format. Meer succes volgde met videoserieën binnen hetzelfde format: over exposen, privacy op social media en supermarktbaantjes.

We bleven dingen doorontwikkelen. Die onderzoeksdingen [De Waarheid Over] waren leuk, maar het kostte wel heel veel tijd. Er zaten toen nog geen outputverplichtingen op, maar het was niet goed gestructureerd. Het was nog steeds gewoon trial en error, we deden een beetje waar we zin in hadden. Instagram liep door, dat was ene duidelijk format. Maar YouTube was nog steeds een experiment eigenlijk, alleen het lukte steeds vaker.

Uiteindelijk volgt, mede door advies van de Mashupredacteurs, de beslissing om te stoppen met het experimenteren en volledig over te stappen op het format *De Waarheid Over*. Vanaf de lancering van NOS Stories verschijnt er iedere twee weken een video in het format, over een voor de doelgroep relevant onderwerp waar de redactie dan uitgebreid onderzoek naar heeft gedaan.

Eigenlijk functioneert 'De Waarheid Over' op YouTube als een televisieprogramma dat elke twee weken een uitzending heeft. Instagram is gewoon voor het lopende nieuws, is wel echt heel anders merk ik. Is absoluut geen pilotredactie meer, maar veel meer een nieuwsredactie.

Tot de lancering

In september 2018 lanceert de NOS op alle verschillende kanalen, social media, website en app een nieuw merk voor jongeren: NOS Stories, nieuws om te delen. De totstandkoming van dit nieuwe merk, met een nieuwe naam kende een lange aanlooperperiode waarin veel is gediscussieerd over de vorm, inhoud en naam van de producties. Deze aanlooperperiode kenmerkt zich door twee verschillende discussies: de naam van het nieuwe merk en de verhoudingen tussen de verschillende formats.

Nou omdat het zulke verschillende dingen waren die je dan moet samenvoegen was dat wel een puzzel, van hoe gaan we dat dan doen? Betekent het dan ook dat Mashup niet meer kan door gaan met wat ze deden op dat moment? Dus moet dat dan ook helemaal veranderen? Of moet NOS Kort ook dingen anders gaan doen? Dat waren toen eigenlijk twee losstaande gesprekken: wat moet de naam zijn en het merk? En wat doen we dan?

Complicerende factor was dat het Instagramaccount al een gevestigde naam was en het YouTubekanaal nog geen vast format had. Voor de hand lag om NOS Kort aan te houden, omdat die naam het meest bekend was onder de doelgroep. Het was al een sterk merk en van dat succes zou ook het YouTubekanaal kunnen profiteren. Daar stond tegenover dat de content van het YouTubekanaal dat succesvol was tot nu toe niet echt kort te noemen was. De meest succesvolle video's waren langere explainers waarin men diep op de materie in ging.

Dus daar hebben we het toen wel lang over gehad van moet het niet allemaal NOS Kort heten? Maar daar zaten we wel mee, want op YouTube wilden we meer uitlegverhalen gaan maken, zoals nu De Waarheid Over. En geen korte video's, dus dan komt het weer niet helemaal overeen met je belofte.

De NOS nam een marketingbureau in de arm om te helpen met het opzetten van het merk. De betrokken redacteuren voerden discussies in verschillende brainstorms over de nieuwe naam en nieuwe formats.

Volgens mij waren we het er allemaal over eens dat één naam een goed idee was. Want die drie verschillende dingen, dat werkte niet. Maar wat dat dan moest zijn, dat waren wel lastige dingen.

Er is toen een brainstormdag geweest voor een merknaam. Ergens in Amsterdam hadden we bij een creative agency gebrainstormd over de merknaam.

Vincent Wielders, een UX-designer van het bedrijf Defigners, hielp de NOS in aanloop naar de samenvoeging met de algemene merkstrategie en is ook in een adviserende rol bij enkele brainstorms over de toekomst van NOS Stories betrokken geweest.

Dat was onderdeel van de rebranding. Het kwam wel in een latere fase, we waren al een tijdje begonnen om die basis te creëren. Toentertijd was het nog niet zeker of het überhaupt NOS Stories zou gaan heten. Dat was ook nog niet beslist. Voornamelijk: voor NOS Kort willen we iets doen, we willen dat meer een eigen identiteit geven.

Als je dit gaat doen zorg ervoor dat je deze visie gaat uitdragen en deze doelgroep gaat aanspreken. Over de naam bijvoorbeeld, dat was eigenlijk het eerste ding waar mensen over gingen struikelen. Het was NOS Kort eerst en de vraag was: moest dat dan Stories gaan heten ja of nee? Dat was namelijk ook een hele goede voor NOS Op 3. Want die maken echt stories.

Naast de naam van het nieuwe merk was ook de invulling van de inhoud en formats onderdeel van discussie. NOS Kort maakte korte eerstelijnsnieuwsvideo's op Instagram. Mashup maakte langere explainers en andere YouTube-specifieke content. Beide platforms bepalen in sterke mate de inhoud van de content en die is beide platforms verschillend. Daar een overkoepelende naam voor verzinnen en ondertussen de kanaalspecifieke identiteit bewaren is een lastige opgave.

Een belangrijke verbindende factor was het nieuwe ontwerp. Myrthe van Gulp, die tegelijk met Debora Post is aangenomen als freelance redacteur bij NOS Kort, was nauw betrokken bij de totstandkoming van het ontwerp.

Dus ik denk als je de overgang neemt van NOS Kort wat helemaal andere kleuren andere vormgeving had, naar de nieuwe vormgeving met de nieuwe naam, dat dat wel in één keer goed in de markt is gezet met die opzet. Daar is superprofessioneel over nagedacht en daar zijn gewoon hele goeie mensen bij betrokken geweest.

Myrthe was wel echt de drijvende kracht daarachter.

Ik heb de onderliggende visies van alle redacties ontwikkeld. Voornamelijk alle grenzen en wat moeten we doen en wie zijn wij, dat heb ik eigenlijk op papier gezet voor ze. En daar dus ook een eerste vormpresentatie aangehangen. Myrthe heeft uiteindelijk die vorm naar een hoger niveau getild, met die splashes en al dat soort dingen.

Daarmee staat het ontwerp en de redactionele invulling. Uiteindelijk krijgt het nieuwsmerk de naam NOS Stories. Een term die op dat moment in opkomst is, omdat Instagram op dat moment de 'stories' functie lanceerde en omdat het nieuwsmerk verhalen (*stories* in het Engels) gaat vertellen. Storytelling is een belangrijk onderdeel van de werkwijze bij het YouTubekanaal.

In september 2018 organiseert de NOS een evenement waarop de organisatie het nieuwsmerk 'NOS Stories', het nieuwsmerk voor jongeren van 13 tot en met 18, lanceert. De redacties hebben in de maanden daarvoor hard gewerkt aan het concept, er is een merk bedacht met een nieuwe naam, organisatorisch is er veel gedaan om de manier van werken te stroomlijnen en er zijn extra mensen aangenomen om ervoor te zorgen dat de redactie altijd aan de outputverplichtingen kan voldoen.

Het TikTok-experiment

Het TikTok-experiment is relevant om mee te nemen in deze tijdlijn omdat het een voorbeeld is van een experiment uit de laatste fase. Het is een Lab-experiment waar twee redacteuren aan meedoen: Jeroen Gortworst (Stories) en Debora Post (Jeugdjournaal, voormalig NOS Kort/Stories). De aanvang van het experiment dient ook als voorbeeld. Voordat het TikTok-experiment begon was de redactie van NOS Sport namelijk eerder al begonnen met een TikTok-account, buiten het Lab om. Daar vertelt Giselle van Cann over:

Vorig jaar is de sportredactie spontaan op TikTok begonnen. Dat vind ik dan vervelend, omdat ik vind en wil dat dat via het Lab gaat. Zodat iemand besluit dat de NOS op dat platform gaat en waarom dan? En wat zijn de na en voordelen. Hoofdredactie Sport heeft dat wel goedgekeurd hoor, maar de vragen wat is dit voor platform, wat kunnen we daar bereiken, willen we daar entertainen, informeren, informatie ophalen, interactie doen. Al die vragen worden daar niet gesteld.

Het laat zien dat de NOS als organisatie leert om meer structuur te geven aan journalistieke innovatie. Zo bevestigt Karina ter Horst in een interview. Op de vraag of de redacteuren die op haar redactie (NOS op 3) werken meer of minder aan experimenten zijn gaan doen ten opzichte van het reguliere redactiewerk antwoordt ze:

De verhouding is niet echt veranderd, we zijn alleen in die zin groter en volwassener geworden. [...] Tegelijk is het Lab ook professioneler en weet de NOS ook steeds beter van dit willen we uitvogelen, dit bestempelen we als experiment. Je start ergens mee om een reden. Dat doorloopt een bepaalde structuur en daarna is het ook klaar. Dat is een slag die de laatste jaren gemaakt is door het LAB te professionaliseren.

Het TikTok-account van NOS Sport begon als een idee van een enkeling, maar werd gestopt en uiteindelijk als experiment uitgevoerd in het Lab omdat de NOS op die manier controle had over de voortgang en de doelstellingen. Het is ook meer een experiment van de laatste fase omdat de NOS ook op verschillende disciplines naar het experiment kijkt, zo vertelt José de Vries:

[Ik heb] twee redacteuren en een designer aangehaakt. In eerste instantie wilde ik het proberen zonder grafisch designer om te kijken of we vormen konden verzinnen waar dat niet nodig zou zijn. Maar bij meer digitale projecten haal ik een UX-designer aan.

Ook redacteuren zijn op de hoogte van de redenen waarom experimenten in het Lab plaatsvinden, zo blijkt uit een citaat van Jeroen Gortworst:

De NOS heeft natuurlijk een soort naam hoog te houden. Dus ik vind het persoonlijk wel heel goed dat er niet van de ene op de andere dag wordt besloten van: nou doe maar, TikTok? Ja doe maar iets! Dat kan niet, dat kan je je gewoon niet permitteren als je een groot merk bent.

Het bovenstaande citaat laat zien dat redacteuren begrijpen dat een experiment onder de naam van de NOS gepaard gaat met een zekere voorzichtigheid. De redacteuren zijn op de hoogte het spanningsveld tussen journalistiek en de regels van het platform.

Door dit experiment te bespreken kunnen we de verschillende experimenten uit alle fases, NOS Kort, Mashup en TikTok later bespreken en vergelijken. Het experiment verloopt vergelijkbaar met het Mashup-experiment. Eerst een verkenningsfase waarin de deelnemers (Post, Gortworst en projectleider José de Vries) ontdekken hoe het platform werkt, wie er actief zijn en welke formats de NOS eventueel zou kunnen toevoegen. Debora Post herkent er ook elementen van haar beginperiode bij NOS Kort in:

We zijn dus begonnen op TikTok, en dat is eigenlijk weer een hetzelfde zoals die NOS Kort tijd. Dat we nu gewoon weer aan het proberen zijn en kijken hoe het werkt. En goed in Excelsheets bijhouden wat alle statistieken zijn.

Belangrijk zijn volgens Post uiteraard ook de doelstellingen en de goedkeuring van de hoofdredactie:

Je kunt nog zo'n leuk merk hebben of zoveel mensen bereiken. Maar je moet wel je doel niet uit het oog verliezen, dat gaat nog steeds om betrouwbaar nieuws brengen. Dus daar zijn we toen veel mee bezig geweest. We hebben toen drie weken, of misschien een maand, dingen gemaakt en getest en laten zien aan de hoofdredactie om te kijken wat zij ervan vonden. En op een gegeven moment vond Giselle het goed, die heeft gezegd ga het maar gewoon doen.

De parallellen met eerdere experimenten zijn ook voor Roel van Niekerk te zien. Die is niet actief betrokken bij het TikTok-experiment, maar ziet wel een overeenkomst met zijn tijd bij het Mashup-experiment:

Dat [TikTok-experiment] gaat volgens hetzelfde concept volgens mij en dat gaat hartstikke goed. Maar ook daar zijn we beter in geworden, in het lanceren van nieuwe formats op socialemediaplatforms. Dat is heel anders dan vijf jaar geleden, we hadden geen idee, niemand had éniig idee. [...] Dat is niet meer te vergelijken denk ik. Dus dat is wel anders in die zin.

Dit citaat laat zien wat het TikTok-experiment een experiment van de laatste fase maakt. De manier van experimenteren is vergelijkbaar, maar door gedeelde kennis binnen de organisatie hoeven de redacteuren niet vanaf nul te beginnen. Er bestaat al kennis over het verkennen en lanceren van een kanaal op een nieuw platform en dat maakt het experiment sterker en beter uit te voeren. Debora Post bevestigt deze observatie:

Ik vind dat dat bijvoorbeeld door de opzet met het LAB goed is geregeld. Daar staat iedereen voor, als je voor de NOS werkt dan vind je dat ook belangrijk. In de basis ben je journalist en denk je na over hoe je het nieuws op een andere manier kunt vertellen.

Uit dit citaat blijkt dat het Lab werkt als een *Actor-Network* en ook een *Community of Practice*. Ook Jeroen Gortworst bevestigt dit tijdens het interview:

Ik vind het juist wel heel goed dat er een plek is bij de NOS waar dit soort inventieve dingen op komen borrelen, dat er een soort van ruimte is waar we kunnen testen, maar dat dat wordt gedaan met kennis van de redactie. Dat vind ik er juist wel heel erg sterk aan.

Actoren beïnvloeden elkaar als ze aan een experiment werken en binnen het stramien van het Lab helpt het de redacteuren om samen beter aan innovaties te werken. Daarnaast helpt de gedeelde kennis en ervaring iedereen om verder te komen met de experimenten.

Uiteindelijk gaat het experiment vooral om het verkennen van het platform en de mogelijkheden. Na het experiment zal er beslist worden of de aanwezigheid op TikTok voor de NOS een verrijking is van haar bestaande programmering. De parallellen met eerdere experimenten zijn zichtbaar, maar tegelijkertijd blijkt uit de interviews met de betrokken medewerkers dat er door de jaren heen een *Community of Practice* is ontstaan.

Met het TikTok-experiment eindigt de derde fase en ook de in deze scriptie onderzochte periode. Tijdens de consolideringsfase zijn de belangrijkste ontwikkelingen:

- De samenvoeging van de redacties van NOS Kort, Snaplines en Mashup betekent dat de kennis over innovatieve journalistiek en het experimenteren binnen het Lab wordt geconsolideerd binnen één redactie. De ervaring van de verschillende redacteuren en grafisch medewerkers komt zo onder dezelfde paraplu en dat betekent dat er een *Community of Practice* ontstaat met kennis over Instagram, YouTube en de manieren waarop jongeren bereikt kunnen worden met nieuws op deze platforms.
- De lancering van het nieuwe merk NOS Stories betekent dat de redactie niet alleen intern, maar ook naar de buitenwereld toe één merk is geworden. Het houdt in dat de merken die eerder nog met experimenten geassocieerd werden – NOS Kort en Mashup – niet meer bestaan en dat er een volwaardig nieuwsmerk staat, met bijbehorende verwachtingen van en verplichtingen naar

het publiek. Deze ontwikkeling betekent dat voor het verloop van innovatie een nieuwe fase is aangebroken, want het is door die verwachtingen en verplichtingen lastiger om nieuwe dingen te proberen met de kanalen van NOS Stories. Hier ligt een uitdaging voor de NOS in de toekomst: hoe blijft de redactie van NOS Stories innovatief, maar tegelijkertijd wel de doelgroep bedienen volgens de geschepte verwachtingen.

- Het TikTok-experiment laat zien dat het NOS Lab in deze fase volwassen is geworden. De manier waarop het experiment plaats vindt lijkt nog steeds erg op het Mashup-experiment uit de vorige fase, maar alle betrokken redacteurs laten weten dat er een grotere gedeelde ervaring is en dat er een duidelijke structuur is om innovatie in aan te pakken: eerst onderzoeken hoe een platform werkt en hoe de nieuwstaken van de NOS op dat platform tot uiting kunnen komen, zonder de journalistieke kernwaarden uit het oog te verliezen. Doordat er meer ervaring is met dit soort experimenten is het uitvoeren van de experimenten makkelijker.

De reconstructie van het ontstaan van NOS Stories is met het omschrijven van de drie fases compleet. Er is een duidelijke ontwikkeling waar te nemen in het verloop van de drie fases. Medewerkers benoemden in de interviews dat het verloop van innovatie in de loop der jaren is gestructureerd en geprofessionaliseerd en dat blijkt ook uit de reconstructie. Er is altijd een wil geweest om te innoveren, maar uit de reconstructie blijkt dat die wil in de latere fases beter kon worden omgezet in vernieuwende resultaten. Er is onderscheid gemaakt tussen drie fases in de onderzochte periode.

De eerste fase, de Aanloop, kenmerkt zich door een nog niet gestructureerde aanpak van innovatie. De NOS zet wel in op innovatie. Er is een innovatietafel die nadenkt over welke innovatiegebieden voor de gehele NOS interessant zijn en er zijn experimenten (zoals NOS Headlines en NOS Kort) waarmee de NOS hoopt om jongeren te bereiken, maar het grote succes blijft vooralsnog uit. Doordat er wel geëxperimenteerd wordt met nieuwe media en vertelvormen leggen de redacteurs wel een begin voor een *community of practice*. NOS Kort is het duidelijkste voorbeeld van een innovatieproces uit de Aanlooffase: het krijgt de ruimte, maar er is nog geen duidelijke structuur en ook de plek in de organisatie is nog niet duidelijk. NOS Kort loopt door in de tweede fase, maar blijft een voorbeeld van de eerste fase doordat het niet in de structuur van het Lab terecht komt en pas later wordt geconsolideerd op een logischere plek (onder de chef van NOS op 3) in de organisatie dan de 24-uursredactie.

De tweede fase, de Ontwikkeling, laat een verschuiving zien in het innovatiebeleid. Er komt meer structuur in de aanpak van innovatie en er komt een duidelijke plek binnen de organisatie. Het Lab gaat de grote experimenten uitvoeren samen met van andere redacties (met name NOS op 3) geleende redacteurs. Op redactieniveau bestaat er ruimte voor kleinere vernieuwingen en innovaties. De gestructureerde aanpak en de motivatie van de hoofdredactie om te innoveren leiden gedurende de tweede fase tot meer successen. Toch is het innovatieproces voornamelijk een leerproces en is er van een *community of practice* nog geen sprake, al beginnen de contouren zich wel af te tekenen. Het

YouTube-kanaal Mashup is het voorbeeld van de tweede fase. Onder auspiciën van José de Vries werken twee redacteuren aan een nieuwsconcept voor op YouTube. Er is een duidelijk idee over de aanpak, in de vorm van brainstorms, pilotafleveringen en klankbordsessies met YouTubers en jongeren uit de doelgroep. Door de ervaring die de redacteuren opdoen ontstaat er steeds meer een *community of practice*.

De derde en laatste fase, de Consolidering, kenmerkt zich door een verdere professionalisering van het innovatieproces. De plek en structuur ontstonden in fase twee, fase drie betekent in een aantal opzichten een consolidering. Ten eerste consolideren de redacties die zich op jongeren richten zich in eerste instantie achter de schermen tot één redactie die produceert voor radio, internet, YouTube en Instagram en vervolgens ook voor de schermen tot één nieuwsmerk: NOS Stories. Ten tweede consolideert de kennis over innovatie zich bij het Lab. Door het uitvoeren van experimenten ontstaat er een gedeelde kennis en ervaring over journalistieke innovatie en het bereiken van jongeren op sociale media. Daar plukken de redacteuren die in de derde fase aan innovatieve journalistiek werken de vruchten van. Zo blijkt uit de gesprekken met verschillende redacteuren dat het TikTok-experiment – het voorbeeld uit de derde fase.

In de komende paragraaf gaan we in op het precieze verloop van innovatie binnen de organisatie. Innovatieprocessen verlopen binnen de NOS op verschillende niveaus: op organisatorisch niveau en op individueel/redactioneel niveau. Met de reconstructie in het achterhoofd is het makkelijker om het verloop van innovatie te beschrijven en de verschillende processen te benoemen. De belangrijke voorbeelden per fase (NOS Kort, Mashup en het TikTok-experiment) dienen ter illustratie van het verloop van innovatie binnen de NOS en geven handvatten om de ontwikkelingen in verschillende innovatieniveaus te duiden.

4.3 Innovatieprocessen

Deze paragraaf bespreekt de verschillende innovatieprocessen op de NOS-redacties die in de tijdlijn voorkomen. Het is belangrijk om te benoemen welke redacties dat zijn. Het gaat om de redacties NOS Kort, Mashup en NOS Stories. Deze redacties vallen soms onder een grotere redactie. In het geval van NOS Kort is dat de 24-uursredactie. De chef van NOS Stories (Karina ter Horst) is ook de chef van de redactie van NOS op 3. Mashup is een geval apart, omdat het een experiment van NOS Lab is. Dat betekent dat er redacteuren van andere redacties zijn vrijgemaakt om aan het experiment te werken. In de praktijk zijn dit vrijwel altijd redacteuren van NOS op 3, maar bij sommige experimenten zijn de redacteuren ook afkomstig van andere redacties.

Innovatieprocessen vinden op twee niveaus plaats, het kan gaan om het individueel-/redactioneel niveau en het organisatorische niveau. Deze verschillende niveaus samen vormen dan een volledig beeld van de manier waarop innovatie plaatsvindt binnen de NOS. Op het eerstgenoemde niveau gaat het vooral om hoe redacteuren tot nieuwe ideeën komen en hoe ze die proberen te implementeren, en om hoe de redactie als groep omgaat met nieuwe ideeën, hoe ze tot nieuwe ideeën

komen en hoe ze omgaan met de inbreng van individuen. Organisatorisch gaat het om hoe de organisatie kijkt naar innovatie en in welke mate en op welke manier men probeert om innovatie te stimuleren en te sturen. Uiteindelijk vormen deze verschillende (innovatie)processen en ideeën samen een geheel beeld van innovatie binnen een organisatie. Dit gehele beeld is vorm te geven aan de hand van de *Communities of Practice*- of de *Actor Network Theory*-benadering.

4.3.1 Innovatie op organisatorisch niveau

Op organisatorisch gebied is een duidelijke omslag te zien na de oprichting van het Lab in de tweede fase. Voor de oprichting was er binnen de organisatie en de hoofdredactie wel een wil om te innoveren, maar nog geen helder geformuleerd kader waarbinnen dat kon of waar die innovatie ondergebracht moest worden. Nieuwe ideeën en innovatieve projecten komen wel naar voren, maar soms stranden die voortijdig of is er geen duidelijke afbakening. NOS Kort is hier een voorbeeld van: Een stagiair komt naar de hoofdredactie met een idee (nieuws verspreiden door middel van korte video's op Instagram). De hoofdredactie was zelf nog niet bezig met dat idee, Giselle van Cann: "We waren zelf net met Facebook ontdekken bezig waarschijnlijk", en geeft de stagiair toestemming om aan de slag te gaan met het idee. De stagiair krijgt zelf de leiding over het project, Giselle van Cann: "Leroy werd daar een beetje de informele leider van. Die groep was op een gegeven moment er veel te veel mee bezig. Ook echt in de eigen tijd en op rare tijdstippen." Het experiment vindt plaats onder de chef van de 24-uursredactie, simpelweg omdat de stagiair daar al werkte: er is wel een wil, maar geen structuur en geen locatie voor het innovatieproces.

Mede dankzij de oprichting van het Lab ontstaat er in de tweede dus een kader en structuur waarmee de NOS op innovatiegebied resultaten moet behalen. José de Vries gaat aan de slag als projectleider van het Lab. Binnen de organisatie zijn er verschillende ideeën over innovatie. Op organisatorisch niveau gaat dat vooral over de grote lijnen, de journalistieke gebieden die de NOS moet verkennen of welke groepen de NOS moet gaan bereiken. Vanuit de redacties en individuele redacteurs komt ook input over nieuwe ideeën en innovaties.

De innovatietafel met verschillende personen van verschillende afdelingen denkt na over de innovatiestrategie op hoofdlijnen en bepaalt samen innovatiegebieden en -richtingen voor de langere termijn. Dit is een bredere groep binnen de NOS die voornamelijk op hoofdlijnen werkt. Hier vallen bijvoorbeeld het proberen te bereiken van 'lastige doelgroepen' onder, of het verkennen van de mogelijkheden van robotjournalistiek. Vervolgens gaat het Lab met die hoofdlijnen aan de slag. Binnen het Lab kijkt men binnen een thema naar de mogelijkheden. Voor het geval van de lastige doelgroepen gaat het bijvoorbeeld over het inspreken van nieuwsberichten of het onderzoeken van mogelijkheden op het gebied van taalgebruik. Vervolgens bepaalt het 'Laboverleg' – Giselle van Cann en José de Vries, soms in samenspraak met andere leidinggevenden zoals Karina ter Horst of Daniel Kegel - wat de veelbelovende ideeën zijn.

Aan de hand van die veelbelovende ideeën zet De Vries in het Lab experimenten op, per experiment bepaalt zij wat er voor nodig is en hoe lang het experiment duurt. Soms is het een kortlopend experiment waarin men binnen enkele weken iets ontwikkelt of bedenkt, zoals een nieuwe vertelvorm voor het verslaan van Formule 1 races (waar de NOS geen beeldrechten voor heeft) of het ontwikkelen van een ‘special’ (een multimediale vertelvorm speciaal afgestemd op een specifiek onderwerp). Soms zijn het langer lopende experimenten, zoals Mashup of TikTok, voor deze experimenten maken redacties in samenspraak met het Lab redacteuren vrij om hier aan te werken binnen het in het Lab bepaalde kader. Karina ter Horst vertelt over het verloop van de experimenten:

Je start ergens mee om een reden [een innovatief idee, of een bepaalde noodzaak]. Dat doorloopt een bepaalde structuur en daarna is het ook klaar. Een experiment kan dan om tal van redenen geslaagd zijn of mislukt zijn. En dan is het iets waar je naar gaat kijken of de NOS ermee door wil in deze vorm, maar dan gaat het uit het LAB en dan gaat het in het reguliere of een deel ervan of helemaal of helemaal niet. Maar dan is het LAB klaar, want we hebben ervan geleerd.

Na afloop van het experiment bepaalt het Laboverleg in samenspraak wat er vervolgens gebeurt. Sommige experimenten zijn succesvol en krijgen een vervolg in de vorm van een positief advies aan de hoofdredactie. Sommige experimenten zijn veelbelovend of halen enige resultaten, die gaan terug naar de tekentafel of zet men voort in een andere vorm. Andere experimenten stoppen na de looptijd, omdat de doelstellingen behaald zijn of de resultaten niet voldoende zijn. Binnen het Lab onderzoekt men of er andere manieren of ideeën zijn om het vraagstuk op te lossen en of die de moeite van een experiment waard zijn. Op deze manier gaat innovatie binnen het thema verder, of gaat het Lab op zoek naar nieuwe innovatiegebieden.

Innovatie op organisatorisch niveau ontwikkelt zich per fase. De Aanloopfase kenmerkt zich door organisatie op hoofdlijnen. Er is een wil om te innoveren en de innovatietafel spreekt regelmatig over de mogelijkheden voor nieuwe innovaties. Er is nog geen structuur en locatie binnen de organisatie om het innovatieproces in goede banen te leiden. Redacteuren werken wel aan nieuwe ideeën en doen ervaring op in de verschillende redacties die zich op jongeren richten en daar nieuwe ideeën uitwerken en de NOS Kort-pilot. In de Ontwikkelingsfase komt er een structuur voor innovatie in de vorm van het Lab. Binnen het Lab is er een duidelijke structuur en opzet om aan innovaties te werken. Mashup is hier een voorbeeld van. Er is op dit moment nog geen sprake van een *community of practice*. Het vergt immers tijd om tot een gedeelde set ervaringen en successen te komen. De Consolideringsfase brengt alle ontwikkelingen uit de voorgaande fases samen. De wil om te innoveren uit de eerste fase, de structuur uit de tweede fase en de ervaring en kennis die in de loop der jaren is opgedaan worden in de derde fase geconsolideerd in een duidelijke opzet, met een locatie (het Lab), om tot journalistieke innovatie te komen binnen de organisatie.

4.3.2 Innovatie op individueel/redactioneel niveau

Dan is er nog de innovatie op individueel/redactioneel niveau. Dat proces is minder duidelijk afgebakend en gereguleerd en is vaak iets kleinschaliger en spontaner van aard. Dat betekent niet dat het een onbelangrijke vorm is. De NOS stimuleert deze vorm van innovatie, binnen de redacties van NOS op 3 en Stories verwachten de leidinggevenden bijvoorbeeld van hun redacteuren dat ze met nieuwe ideeën komen. Redacteuren voelen de ruimte om aan de slag te gaan met nieuwe ideeën. In overleg met collega's en leidinggevenden zoeken ze naar de mogelijkheden. Als er voldoende expertise en creativiteit aanwezig is en als de redacteuren zich voldoende gesteund voelen dan kan een idee uitgewerkt worden en uiteindelijk ook tot nieuwe vormen van journalistiek of nieuwe vertelvormen leiden. Het weergeven van die wisselwerking tussen verschillende personen (actoren) is belangrijk om de manier waarop innovatie uiteindelijk plaatsvindt te ontdekken. Journalistieke innovatie is al vanaf het begin een onderdeel van deze redacties, zo beaamt Karina ter Horst:

Het zit in het DNA, ja. Gewoon die denkwijze, dat creatieve, andere manier, weten wat een doelgroep drijft, wat er voor nodig is om dingen vlot te kunnen trekken. Dat is hoe we gewend zijn om te werken. We zijn heel lang zelf een lab geweest.

Al vanaf de oprichting hebben redacteuren en leidinggevenden de opdracht gekregen om vernieuwend te zijn. Met een knipoog stelde een hoofdredacteur de eis dat diegene een aantal keren per jaar ruzie wilde krijgen met de (eind)redacteuren van NOS op 3 over nieuwe ideeën. Vanaf het moment dat de redacties beginnen, in de tijd dat het Journaal op 3 nog op tv te zien was en de site NOS Headlines nog in de lucht was, krijgen de redacteuren de opdracht om nieuwe initiatieven te ontplooiën.

Deze kleinschaliger innovatie vindt vaak plaats binnen bestaande formats en programma's. Zo kan het gaan om nieuwe benaderingen van vertelvormen, of om 'specials.' Voor bepaalde onderwerpen leent het bestaande format zich misschien niet zo goed, als het dan wel een goed idee of een goed onderwerp is, dan is er ruimte om (op kleine schaal) te experimenteren. Er zijn een aantal voorbeelden te geven van de manieren waarop deze innovatie op individueel/redactioneel plaatsvindt, Karina ter Horst noemt er een in het interview:

Maar stel we gaan écht iets heel nieuws doen. Dan, wat ook wel werkt, is gewoon tegen de doelgroep zeggen: jongens we gaan iets nieuws doen en we zijn heel benieuwd wat jullie ervan vinden. Dus dat hebben we met IGTV [Instagram TV, een videodienst op Instagram] een keer gedaan toen dat kwam. Dan ga je je doelgroep vragen om feedback. Dan neem je ze helemaal mee in dat proces en daar ben je dan transparant over en dat wordt enorm gewaardeerd en dat is enorm leerzaam. Want je neemt de dingen mee en past ze toe, of niet dat ligt eraan wat we er zelf van vinden. En dat ga je dan zelf helemaal doorontwikkelen.

Wat opvalt is dat de redactie aan de doelgroep medewerking vraagt, tijdens het experiment is er dus ruimte voor de doelgroep om feedback te geven. Een ander voorbeeld van een experiment op de redactie zelf noemt Vincent Wielders:

Destijds noemden we dat de audioscrollie. En dat waren eigenlijk 5 minuten durende audiopodcasts over een bepaald topic. Daar is zojuist een product uit gerold, de Lang verhaal kort-podcast van NOS op 3. Dat is eigenlijk een verlengstuk van wat we eerder hebben onderzocht. Een soort interactieve podcast met hoofdstukjes erin waarin een topic wordt uitgelegd. Heel simpel. Dan kun je eigenlijk binnen die vijf minuten verschillende onderwerpen binnen dat topic exploreren. Een voorbeeld is CO2 uitstoot. Daar heb je verschillende oorzaken van, die oorzaken worden dan als hoofdstukjes toegevoegd en die kun je dan navigeren. Dit is niet uitgebracht, maar is een experiment geweest en het format van de podcast is daar wel op gebaseerd.

Een voorbeeld van een idee binnen de redactie dat uiteindelijk tot een nieuwe vorm leidt zijn de Eindexamenspecials 2020. Door de uitbraak van het coronavirus deden de leerlingen van de middelbare school in 2020 plotseling geen eindexamen meer. Voor de leerlingen natuurlijk een vervelende ervaring en binnen de redactie van NOS Stories ontstond het idee dat daar een bepaalde invulling aan gegeven moest worden. Dat idee was aan het begin erg vaag, vertelt Vincent Wielders, maar uiteindelijk heeft het geleid tot een volledig journalistiek project met een duidelijk eindresultaat.

Het idee was namelijk heel vaag in het begin. We wisten dat er dus geen examens zouden zijn dit jaar en dat we daar dus een soort van invulling aan wilden geven.

Met de bestaande kennis over speciale journalistieke producties begon de redactie eerst met een brainstorm over hoe het idee verder ingevuld zou worden. Het resultaat van dit eerste overleg was dat er een eindexamenklas gevormd is, die de NOS volgde gedurende de examenperiode en om de paar weken kwam er een update. De klas bestond uit leerlingen vanuit het hele land, van verschillende komaf en verschillende niveaus om zo voor alle volgers een herkenbare klas te vormen. Jeroen Gortworst vertelt over dit proces:

Dus het begint in een groep, dus een idee wat in een klein groepje ontstaat en dat wordt dan vervolgens overgedragen naar degenen die het moeten maken. En zo'n idee verandert ook continu, je begint met een idee, maar het eindigt misschien voor 40% op een idee en de rest is anders.

De veranderingen gedurende de looptijd van het project waren in dit geval ook onderdeel van de werkwijze. Vincent Wielders geeft aan dat er in dit geval iteratief gewerkt werd. Bij de nieuwe

aflevering volgde eerst een evaluatie van de vorige om zo de sterke punten mee te nemen en de zwakke punten weg te laten.

[Het is] wel heel tof om elke iteratie na te denken over zo'n special. Want iedere keer als je een add-on maakt bij zo'n special kijk je terug naar wat ging goed en wat ging slecht. Daar kun je dan vervolgens op reageren en de volgende additie [toevoeging] op maken.

Ideeën hoeven dus niet per se door het Lab om bij de volgers van NOS Stories te komen. Op redactioneel niveau is er ruimte om (op kleine schaal) te innoveren. Soms vragen ontwikkelingen daar ook om, dan kan er niet eerst een aantal maanden getest worden voor er gepubliceerd wordt. Een belangrijke factor voor het succes van deze kleine innovaties is het gedeelde repertoire van kennis dat door de jaren heen is opgebouwd: van de *trial and error* werkwijze bij NOS Kort of Mashup hebben de redacteuren geleerd hoe ze dingen laagdrempelig kunnen proberen en evalueren, duidelijke communicatie ('dit is een experiment') is belangrijk om de verwachtingen niet te hoog te maken.

In dit hoofdstuk is een tijdlijn gereconstrueerd van het ontstaan van NOS Stories. Tegelijkertijd is een beeld gevormd van het verloop van innovatie binnen de NOS en in het bijzonder de redacties die zich op jongeren richten. Er is heeft duidelijk proces van professionalisering plaatsgevonden. De wil om te innoveren was er altijd al, maar per fase komt daar structuur en ervaring bij. Zo ontstaat de huidige situatie, waarin medewerkers weten waar ze terecht kunnen met ideeën, waarin actief wordt nagedacht over nieuwe ontwikkelingen binnen journalistiek en de media en waarbinnen juist ook op kleine schaal geïnnoveerd kan blijven worden. De tijdlijn eindigt met het TikTok-experiment, maar zal zich uiteraard daarna nog steeds door blijven ontwikkelen. Het blijft een continu proces: er is namelijk geen perfecte vorm van innovatie binnen een organisatie.

Hoofdstuk 5: Conclusie & Discussie

5.1 Conclusies

De in het vorige hoofdstuk besproken resultaten geven aanleiding tot het trekken van een aantal conclusies. Voor het bespreken van de conclusies begint eerst een beknopte samenvatting van het onderzoek. Het doel van het onderzoek is om een reconstructie te maken van het innovatieproces van de NOS redacties die zich op jongeren richten. Daarbij is de volgende hoofdvraag gesteld:

Hoe verloopt journalistieke innovatie bij de NOS redacties die zich op jongeren richt(t)en?

Hier zijn de volgende deelvragen aan toegevoegd:

1. Hoe verloopt de tijdlijn van het ontstaan van de redactie van NOS Stories en voorgaande NOS-redacties die zich op jongeren richtten?
2. Is er sprake van een bepaald innovatieformat: een *Community of Practice*, een *Actor Network* of een combinatie van beide?
3. Hoe is dit innovatieformat ontstaan?
4. Hoe is het innovatieformat ingebed in de organisatie?
5. Hoe functioneren individuele NOS-redacteuren binnen dit innovatieformat?

De antwoorden op de deelvragen vormen samen een beeld van journalistieke innovatie bij de NOS, dit beeld vormt vervolgens een antwoord op de hoofdvraag. De eerste deelvraag gaat over de ontwikkeling van de geschiedenis van NOS redacties die zich op jongeren richten, deelvragen 2 en 3 hebben vooral betrekking op het innovatieproces bij de NOS en de theorieën die daarover zijn in de wetenschappelijke literatuur. Deelvragen 4 en 5 gaan over de verschillende innovatieniveaus bij de NOS. Om deze vragen te beantwoorden is onderzoek gedaan naar beleidsdocumenten en zijn er gesprekken gevoerd met betrokken medewerkers. Met de informatie uit deze documenten en interviews is een tijdlijn gemaakt, die een duidelijk beeld van het ontstaan van de huidige op jongeren gerichte redactie: NOS Stories. Tijdens het onderzoek werd snel duidelijk dat voor het vormen van een goed beeld van het innovatieproces op deze redactie ook de voorgeschiedenis bestudeerd moest worden. De NOS begon al eerder met journalistiek gericht op jongeren waarbij journalistieke innovatie een rol speelde. De kennis die daar is opgebouwd is ook nu nog van toepassing op het innovatieproces omdat veel werkwijzen, vertelvormen, kennis en ervaring zijn meegenomen door medewerkers die meewerkten aan eerdere projecten.

Daarom begint de tijdlijn bij de redacties waaruit Stories is voortgekomen: NOS op 3 en NOS Headlines. Via de ‘experimentredacties’ NOS Kort en Mashup is uiteindelijk het kanaal NOS Stories ontstaan en dat is tegenwoordig de redactie van de NOS die zich richt op jongeren van 13 tot 18, de

doelgroep tussen het Jeugdjournaal en NOS op 3. Dit proces heeft lang geduurd en daarom zijn tijdens het reconstrueren van de tijdlijn drie fases geformuleerd: Aanloop, Ontwikkeling en Consolidering. Deze drie periodes staan niet volledige los van elkaar, er is sprake van overlap op sommige punten, maar er is wel een duidelijke ontwikkeling in aanpak te zien. Tijdens de reconstructie werd ook duidelijk dat het innovatieproces bij de NOS zich op twee verschillende niveaus afspeelt: het organisatieniveau en het individueel/redactioneel niveau. Wederom geldt: er is overlap doordat dezelfde medewerkers bij beide processen betrokken zijn, tegelijkertijd zijn er ook een aantal duidelijke verschillen te benoemen.

Dit hoofdstuk behandelt de conclusies van dit onderzoek en geeft een antwoord op de gestelde onderzoeksvragen. Om dit te doen bespreken we eerst de verschillende fases, hoe het innovatieproces tijdens deze fases plaatsvond en uiteindelijk komen we bij de bespreking van het innovatieproces nu. Tijdens deze bespreking is er aandacht voor de verschillende innovatieniveaus en komen ook de in het Theoretisch Kader besproken innovatietheorieën *Community of Practice* en *Actor-Network Theory* aan bod. Deze theorieën helpen om het innovatieproces te beschrijven aan de hand van betrokken personen, relaties, processen en de wisselwerking daartussen.

5.1.1 Innovatiefases

De hoofdvraag is: Hoe verloopt journalistieke innovatie bij de NOS redacties die zich op jongeren richt(t)en? Om deze te beantwoorden zijn er vijf deelvragen geformuleerd. De eerste deelvraag is een vreemde eend in de bijt, deze krijgt namelijk antwoord in de vorm van de verschillende fases van de reconstructie. De geschiedenis van het ontstaan van NOS Stories en de voorgaande redacties verloopt in drie fases met eigen kenmerken, zoals de verschillende redacties die binnen de fase werkzaam waren en de manier waarop de NOS innovatie benaderde. Deze fases vormen de kapstok waarmee de overige deelvragen – 2, 3, 4 en 5 – worden beantwoord. We maken dus onderscheid tussen een aantal verschillende fases waarbinnen de redacties allemaal een eigen innovatieformat (*community of practice*, *actor network* of een hybride vorm) hebben, ieder met eigen nuances. Er zijn door de geschiedenis van de redacties heen verschillen te zien, maar ook overlap. Daarnaast is uit het onderzoek gebleken dat journalistieke innovatie bij de NOS op verschillende niveaus plaatsvindt: organisatie- en individueel/redactioneel-niveau. Hieronder komen de fases aan bod, per fase is er aandacht voor de twee innovatieniveaus.

De Aanloop (pre-2010 tot eind 2014)

De Aanloopfase kenmerkt zich door een weinig gereguleerd en ad hoc karakter van het innovatieproces. Het ontstaan van NOS Kort is hier een voorbeeld van: een idee van een individu. Ontstaan met steun van de hoofdredactie, in beginsel een experiment, maar zonder duidelijke doelen en een duidelijk kader. Deze vorm van innovatie heeft als belangrijk voordeel dat iedereen die dat wil iets innovatiefs kan bedenken en proberen, men hoeft zich bijvoorbeeld niet aan een door de hoofdredactie opgestelde innovatieagenda te houden. Daar staat tegenover dat het vrije karakter betekent dat er geen duidelijk

kader is waarbinnen men kan werken. Mensen weten niet goed tot wie ze zich moeten richten en het ontwikkelen van nieuwe ideeën loopt vaak stuk op een gebrek aan communicatie tussen verschillende afdelingen. Een redacteur weet bijvoorbeeld niet wat er technologisch gezien nodig is voor een nieuwe app en de ontwikkelaar heeft op zijn of haar beurt geen idee van het journalistieke doel. In deze fase is er meer sprake van innovatie op individueel/redactioneel niveau dan op organisatieniveau. Er zijn initiatieven vanuit de hoofdredactie om innovatie meer te stimuleren en te reguleren. Het voorstel van adjunct-hoofdredacteur *Innovatie vanaf de Nieuwsvloer* uit 2012 is daarvoor een eerste aanzet. Deze initiatieven monden uiteindelijk uit in de oprichting van het de innovatietafel, die in de ontwikkelingsfase duidelijker gestalte krijgt.

Om de tweede deelvraag voor deze fase te beantwoorden: er is in deze fase geen sprake van een duidelijk innovatieformat. Er is op innovatiegebied geen CoP of Actor Network aanwezig. Met de eerste initiatieven legt de NOS daarvoor wel een eerste fundament, er zijn dus wel elementen van beide innovatieformats.

De derde deelvraag behandelt het ontstaan van het ontwikkelingsformat en daar zijn wel voorbeelden van aanwezig. Met de aanzet tot een innovatiestrategie legt de hoofdredactie de basis voor het ontstaan van een *actor network*. De innovatietafel verbindt verschillende afdelingen met elkaar en stemt de communicatie en werkzaamheden beter op elkaar af. Ook weten medewerkers beter waar ze terecht kunnen met hun ideeën. Het ontwikkelen van de nieuwe site en app zijn hier voorbeelden van. Er zijn ook elementen van een CoP aanwezig: de samenvoeging van de redacties Headlines en NOS op 3 waarbij de nieuwe redactie de opdracht kreeg om innovatief te zijn. Vanaf dan ontstaat dus een gedeelde innovatiecultuur binnen deze redactie. Een ander voorbeeld is het ontstaan van NOS Kort. Er is sindsdien veel veranderd, maar de werkwijze van toen en de vrijheid om nieuwe ideeën te opperen bestaat nog steeds in het gedeelde repertoire van de Stories-redactie, de voortzetting van het Instagram account.

De vierde deelvraag gaat over de inbedding van het innovatieformat in de organisatie. Tijdens deze fase ontstaan de eerste beginselen van een format, er is op dat moment nog geen duidelijke inbedding in de organisatie. De innovatietafel is daar een uitzondering op, het overlegorgaan is onderdeel van de eerste aanzet om een duidelijk innovatiebeleid in te voeren bij de NOS. Het is een begin van inbedding van innovatiebeleid in de organisatie, maar er is op dit moment nog geen sprake van een duidelijk format.

De laatste deelvraag gaat over het functioneren van individuele redacteurs binnen het format. Doordat het innovatiebeleid tijdens deze fase nog vorm moet krijgen is het voor individuen soms lastig om een plek te vinden waar ze hun innovaties kwijt kunnen. In beleidsstukken staat dat men niet weet wie hen verder zou kunnen helpen met hun ideeën en dat ze soms gehinderd worden doordat ze niet de juiste kennis hebben om het idee uit te voeren. Het ontstaan van NOS Kort is een voorbeeld van hoe innovaties binnen deze fase tot stand kunnen komen: min of meer uit toevalligheid, vanwege de inzet

van een of enkele personen. De hoofdredactie gaf er toestemming voor, maar nog zonder een duidelijk vooraf bepaald innovatiekader.

Het bovenstaande in ogenschouw nemend kunnen we de hoofdvraag voor de aanloopfase beantwoorden. Tijdens de eerste fase verloopt journalistieke innovatie bij de NOS redacties die zich op jongeren richten nog niet gestructureerd. Binnen de organisatie is men ervan overtuigd dat journalistieke innovatie belangrijk is. Daarom krijgen de redacties de opdracht mee om innovatief te zijn en zich te richten op nieuwe vormen voor online. Daarnaast is er een eerste aanzet tot gestructureerd innovatief beleid. Deze situatie betekent dat veel innovatie niet volledig tot haar recht komt doordat ideeën voornamelijk ideeën blijven omdat mensen niet goed weten hoe ze er verder mee aan de slag kunnen. NOS Kort is tegelijkertijd een uitzondering op deze regel, maar vanwege de manier waarop het ontstaan is ook een goed voorbeeld van innovatie tijdens de Aanloopfase.

De Ontwikkeling (2015 – 2017)

Tijdens de Ontwikkelingsfase ontstaat het NOS Lab en geeft de innovatietafel meer richting. Samen regelen deze twee organen de innovatieagenda, communicatie tussen verschillende afdelingen en het verzamelen van ideeën vanuit de organisatie. Het Lab ging daarnaast ook zorg dragen voor de uitvoering van innovaties. Beide organen communiceren met elkaar over de innovatieplannen. De ontwikkelingsfase kenmerkt zich door een steeds meer gestructureerde werkwijze op innovatiegebied. Belangrijk om te vermelden is dat deze ontwikkeling niet ten koste gaat van het vrije karakter van de eerste fase. Medewerkers voelen zich nog steeds vrij om nieuwe ideeën in te brengen en voelen zich ook niet gehinderd door de werkwijze. Medewerkers weten beter waar ze terecht kunnen met ideeën en er is een duidelijke innovatierichting, zodat de innovatieprojecten doelgericht werken.

De tweede deelvraag gaat over het innovatieformat. Tijdens de Ontwikkelingsfase beginnen er contouren te ontstaan van een innovatieformat. Er ontstaan meerdere *communities of practice*, doordat er op verschillende plekken redacteuren bezig zijn met innovaties: NOS Kort en Mashup zijn hier de voorbeelden van. Doordat redacteuren samen werken en nieuwe journalistieke producten en vertelvormen bedenken en verbeteren ontstaat er een gedeeld repertoire. De *community of practice* begint vorm te krijgen, maar is nog jong. Doordat Mashup een experiment is krijgt deze redactie extreem veel vrijheid om dingen te doen. Dat ervaren de redacteuren als heel prettig en bevorderlijk voor het experiment. Tegelijkertijd is duidelijk dat er meer vaste producties en werkzaamheden nodig zijn om uiteindelijk onderdeel te worden van de NOS-programmering. NOS Kort heeft een aparte positie binnen het ontluikende innovatieformat omdat de redactie is ondergebracht bij een andere nieuwsafdeling en omdat het niet onder de vleugels van het Lab valt. Hierdoor heeft deze ‘Instagramredactie’ een eigen manier van spontane en vrije innovatie, redacteuren kunnen veel nieuwe dingen proberen. Van deze cultuur zijn ook in de derde fase nog elementen te zien bij de Stories redactie. Het Lab geldt als een begin van een *actor network*. Er is een duidelijk kader waarbinnen experimenten plaatsvinden, er zijn verschillende actoren die aan de slag gaan met innovaties. De leiding is in handen van José de Vries, ze

stelt doelen en zoekt geschikte redacteuren om samen de experimenten mee te doen. Giselle van Cann en (in sommige gevallen) de andere hoofdredacteuren geven uiteindelijk groen licht aan de voortzetting van experimenten of implementatie als vast onderdeel van de NOS-programmering. Bij sommige experimenten is het publiek ook actor, bij Mashup zijn mensen uit de doelgroep betrokken bij brainstormsessies en ook de reacties van volgers en kijkers op YouTube zijn meegenomen in de evaluaties. Het Lab vormt dus een *actor network* waarbinnen innovaties geïmplementeerd worden. Doordat redacteuren vanuit de redacties meedoen aan de experimenten is er overlap tussen de *community of practice* van de redacties en het *actor network* van het Lab. In zekere zin is deze overlap dus te zien als een grotere *community of practice*, daar is pas in de derde fase echt sprake van als de verschillende redacties samengevoegd worden tot NOS Stories.

De derde deelvraag gaat over het ontstaan van het innovatieformat. In eerste instantie is het een voortzetting van het innovatiebeleid uit de Aanloophase. NOS Kort, de innovatietafel en de aanzet tot innovatiebeleid leiden allemaal tot het vormen van de *community of practice* en het *actor network* in de Ontwikkelfase. Doordat er meer sturing is van bovenaf is het format duidelijker geïmplementeerd in de organisatie en weten medewerkers dus beter waar ze aan toe zijn. Doordat deze medewerkers ondertussen samen werken aan innovatieve journalistiek groeit de *community of practice*, er ontstaat een duidelijk gedeeld domein – innovatie – en een gedeeld repertoire.

De vierde deelvraag gaat over de inbedding in de organisatie. Het belangrijkste orgaan is het NOS Lab. Het is een *actor network* dat is geïmplementeerd om innovatie te stimuleren door het doen van experimenten. Het heeft een centrale plek in de organisatie en vormt een netwerk tussen verschillende afdelingen, doordat vanuit de gehele organisatie medewerkers meedoen aan de experimenten. Het Mashup-experiment loopt tijdens de Ontwikkelingsfase, de redacteuren zijn nog zoekende naar de manier waarop ze jongeren willen bereiken op YouTube en er zijn vanuit de organisatie nog geen verplichtingen op het gebied van werkzaamheden of output. Het YouTube kanaal is op dit moment dus geen op zichzelf staande *community of practice*, maar een onderdeel van het Lab. Het gedeelde repertoire en de gezamenlijke werkzaamheden zullen in de Consolideringsfase wel onderdeel worden van de *Stories-community of practice* als de redacties en kanalen samengevoegd worden. NOS Kort is wel een op zichzelf staande *community of practice*, tijdens de Ontwikkelingsfase groeit het Instagramkanaal uit tot een volledig opererend programma van de NOS, met een eigen redactie, diensten en werkzaamheden. De gedeelde ervaringen en geschiedenis zorgen ervoor dat de redactie van NOS Kort in de loop van de Ontwikkelingsfase een volwaardige *community of practice* is.

De laatste deelvraag gaat over het functioneren van de individuele redacteuren. Dit verschilt per redactie. Bij Mashup is het aandragen van nieuwe ideeën onderdeel van de werkwijze. Het doel van het experiment is om te ontdekken welk format werkt op YouTube. Omdat het onder het Lab valt is het Mashup-kanaal te zien als een actor binnen het actor-netwerk. Redacteuren Ivo Duijsings en Roel van Niekerk (en later Danny Simons en Iris de Graaf) werken samen met Lab-manager José de Vries aan het experiment. Ze hebben de vrijheid om te experimenteren met nieuwe vertelvormen en met

journalistiek die voorheen nog niet door de NOS beoefend werd. Tijdens het interview gaf Roel van Niekerk aan dat ze altijd vertrouwen hebben gevoeld vanuit het Lab en de hoofdredactie. NOS Kort is wel te beschouwen als een *community of practice* en in de ontwikkelingsfase is er een vaste werkwijze met outputverplichtingen. Nieuwe medewerkers draaien meteen mee in de nieuwscyclus van het Instagramkanaal en voelen zich meteen ook vrij om vanuit hun eigen ervaring nieuwe dingen te bedenken voor het kanaal. Ondertussen kunnen ze putten uit de gedeelde ervaring van de redactie.

De hoofdvraag gaat over het verloop van journalistieke innovatie bij de NOS-redacties die zich richten op jongeren. Tijdens de Ontwikkelingsfase is er duidelijk een verschil te zien tussen de verschillende redacties. Mashup is nog een experiment dat onder het Lab valt en is een onderdeel van dat *actor network*. Binnen dat netwerk zijn er verschillende actoren, zoals de redacteuren, de Lab-manager en het kanaal zelf. Medewerkers hebben budget en vrijheid om aan innovatieve journalistiek te werken, maar er is nog geen sprake van een volwaardige NOS-redactie die zich op jongeren richt. Wel zal de tijdens het experiment opgedane ervaring in de Consolideringsfase meegenomen worden naar de NOS Stories-redactie, die zich ook op YouTube blijft manifesteren. Bij NOS Kort verloopt innovatie op een andere manier, dit is een volwaardige redactie en dat betekent dat er minder ruimte is om zomaar nieuwe dingen te proberen. De outputverplichting staat voorop, het Instagramkanaal moet iedere dag nieuwsvideo's publiceren. Uiteraard is er wel ruimte om nieuwe dingen te proberen, bijvoorbeeld als Instagram een nieuwe functie toevoegt aan de app of als redacteuren zelf een nieuw format, thema of onderwerp bedenken dat ze willen proberen.

Consolidering (2018 – 2021)

Tijdens de derde fase ontstaat de huidige stand van zaken. Er is een duidelijk innovatiekader en een duidelijke werkwijze. Medewerkers weten waar ze aan toe zijn en waar ze terecht kunnen met hun ideeën. Ook is er een innovatieagenda en zijn er vaste organen die nadenken over de innovatiekoers van de organisatie. De verschillende redacties die zich op jongeren richten gaan tijdens deze fase in elkaar op om uiteindelijk de NOS Stories-redactie te vormen met eigen kanalen op YouTube en Instagram. Die samenvoeging betekent ook het einde van de verschillende innovatieformats. Mashup is uit het Lab gehaald en wordt een onderdeel van de *community of practice*. Het Instagramaccount NOS Kort houdt op als NOS-kanaal en daarvoor komt een nieuw Instagramaccount. Werkzaamheden worden gestructureerd, alle kanalen hebben verplichtingen op outputgebied en kunnen niet zomaar grote nieuwe vertelvormen invoeren. Er is één redactie die content maakt voor YouTube en Instagram en opereert als één nieuwsmerk: NOS Stories.

De tweede deelvraag behandelt het innovatieformat en de derde deelvraag het ontstaan van het innovatieformat. Na de samenvoeging van de verschillende kanalen is er sprake van één duidelijk innovatieformat voor Stories, de NOS-redactie die zich op jongeren richt. Dit format is een *community of practice*. Doordat de geschiedenis van deze redactie teruggaat tot aan het begin van de Aanloopfase is er een gedeelde innovatiecultuur gecultiveerd door de jaren heen. Journalistieke innovatie is altijd

belangrijk geweest voor de in deze scriptie bestudeerde NOS-redacties. De organisatie gaf al aan het begin van de tijdlijn aan de redacties van NOS op 3 en NOS Headlines de opdracht mee om te blijven vernieuwen. Door deze instelling bestaat binnen deze redacties, en uiteindelijk dus ook binnen de redactie van NOS Stories, een innovatieve cultuur. Door deze cultuur is het inbrengen van nieuwe ideeën, vertelvormen en andere vormen van journalistiek laagdrempelig en denken journalisten graag mee over hoe ze deze ideeën vorm kunnen geven binnen de journalistieke kaders van de redactie. Doordat deze cultuur al langer bestaat is er een duidelijke *community of practice* ontstaan. In het theoretisch kader is uiteengezet aan welke voorwaarden een organisatie moet voldoen zodat er sprake kan zijn van een *community of practice*: domein, gemeenschap en praktijk. Het domein is een gedeeld interessegebied dat de groep definieert. In het geval van NOS Stories is dat journalistieke innovatie voor jongeren. De gemeenschap zijn de gedeelde werkzaamheden, discussies en momenten dat redacteuren informatie delen. De praktijk is het ‘gedeelde repertoire’ (Wenger, 2011), dit zijn de gedeelde verhalen en ervaring waaruit de redactie kan putten.

Op alle gebieden voldoet de huidige NOS Stories-redactie aan deze voorwaarden. Er is een gedeeld repertoire van ervaringen en eerdere producten. Hieruit kunnen alle redacteuren inspiratie halen voor hun nieuwe ideeën, nieuwe redacteuren gaan meteen mee in het proces en leren gaandeweg hoe de praktijk gaat. Ook de gemeenschap bestaat binnen de redactie: er zijn formele en informele momenten waarop (eind)redacteuren samen werken aan journalistieke innovatie. Soms ontstaat een nieuw idee in een gesprek tussendoor. Maar ook tijdens redactievergaderingen is ruimte om ideeën te pitchen. Deze ideeën, ongeacht waar ze ontstaan, kunnen groeien op het moment dat een chef of eindredacteur een redactiebijeenkomst organiseert. De bedenker zet dan punten onder elkaar en samen met zoveel mogelijk collega’s werkt de redactie dan het plan verder uit. Zoals bij het ontstaan van de Eindexamenklas tijdens de coronapandemie. Ook het domein bestaat binnen de redactie, alle redacteuren zijn geïnteresseerd in nieuwe mogelijkheden die sociale media, video en het internet bieden en ook in het verkennen van andere, vernieuwende vormen van journalistiek.

De vierde deelvraag gaat over de inbedding van het innovatieformat in de organisatie. NOS Stories is een vast en volwaardig onderdeel van de NOS-programmering en heeft dus alle steun van de hoofdredactie. Er zijn vaste werkwijzen en outputverplichtingen en ook de wijze waarop met journalistieke innovatie gewerkt wordt is gestandaardiseerd. Grotere veranderingen, zoals nieuwe sociale media of grote vertelvormen, gaan naar het Lab waar men er mee aan de slag gaat in de experimentvorm. Kleinere veranderingen, zoals kleinere aanpassingen aan vertelvormen of een specifiek format voor een bepaald onderwerp, kunnen vanuit de redactie ingevoerd worden. Meestal wordt dat ook als experiment aangekondigd, zodat duidelijk is dat het nog geen vast onderdeel van de programmering is en er dus ook geen verwachtingen worden gewekt bij het publiek. Het kanaal en de werkwijze zijn ingeburgerd bij de NOS en andere redacties raken steeds meer geïnteresseerd in de manier waarop de Stories-redactie werkt. Zo verspreid de innovatie zich dus ook door de organisatie heen.

De laatste deelvraag gaat over het functioneren van individuen. Er is nog steeds ruimte voor individuele/redactionele innovatie. Dit gebeurt binnen de redacties en gaat om kleine vernieuwingen, zoals een speciale vertelvorm bij een specifiek onderwerp of een nieuwe functie van een sociaal medium, zoals de Eindexamenklas tijdens het Coronavirus of de 12-urige livestream tijdens de verkiezingen in 2021. Ook is er binnen de redacties ruimte voor kleinschalige experimenten. Wel waakt de redactie ervoor dat deze innovaties niet te ingrijpend zijn, ze mogen de hoofdtaak van de redactie - nieuwsgaring en -productie – niet in de weg zitten. Voor grotere veranderingen wijkt men uit naar het Lab, waar men er tijd en menskracht voor reserveert. Individuen ervaren dus geen belemmeringen bij het opperen van nieuwe ideeën. Als een redacteur tijdens de redactievergadering een nieuw idee oppert, dan is de redactie in staat om daar snel mee aan de slag te gaan.

In de Consolideringsfase verloopt journalistieke innovatie bij NOS Stories dus op twee verschillende manieren. Grote experimenten gaan naar het Lab en kleinere experimenten kunnen binnen de redactie opgepakt worden. Er is een vastgelegd plan met duidelijke doelstellingen en leidt dat tot meer en betere resultaten. Tegelijkertijd is het spontane karakter van fase één niet verloren geraakt, dit komt mede door de innovatieve *Community of Practice* die de NOS Stories-redactie is. Innovatie verloopt op twee verschillende niveaus: organisatieniveau en individueel/redactioneel niveau. Innovatie op organisatieniveau vindt plaats in het Lab. Het is de vaste plek binnen de NOS voor innovatie. Er is een duidelijke werkwijze, volgens van tevoren bepaalde doelstellingen. Ook volgen de experimenten in het Lab een vooraf bepaalde agenda. Dit zijn meestal grotere projecten, bijvoorbeeld het proberen van een nieuw platform (YouTube of TikTok) of een nieuwe technologie. Innovatie op individueel/redactioneel niveau vindt plaats tijdens de dagelijkse werkzaamheden van de redacteurs. Deze innovaties zijn vaak informeler en spontaner van aard en hebben een minder vooraf opgestelde werkwijze en plan. Dit zijn meestal kleinere innovaties, zoals een nieuwe functie in een sociaal medium (livestreams) of een onderwerp dat niet in een bestaande vertelvorm past (corona examenklas). Beide hebben duidelijke eigen kenmerken, maar tegelijkertijd is er ook overlap doordat redacteurs zowel op de redactie als in het Lab werken waardoor ze werkwijzen en ervaringen meenemen vanuit het Lab naar de redactie en vice versa.

De *community of practice* heeft daarmee indirect ook invloed op de experimenten van het NOS Lab. De redacteurs van de innovatieve Op 3- en Stories-redacties zijn namelijk vaak betrokken bij de experimenten en delen zo hun ervaringen met de andere deelnemers van de experimenten. Op deze manier weet de NOS de innovatieve cultuur in te zetten om nieuwe technologieën en nieuwe vormen van journalistiek te verkennen en mogelijk ook in te zetten voor de nieuwsvoorziening. De wisselende samenstelling van de Lab-experimenten maakt de *community of practice*-benadering minder geschikt voor het bestuderen bij het Lab. Er zijn wel elementen aanwezig: er bestaat een domein: de gedeelde innovatieve cultuur, ontwikkeld en gepropageerd door de benadering van de leidinggevenden en José de Vries in het bijzonder.

De *Actor Network Theory* is ook van toepassing op de Stories-redactie, zij het wel in mindere mate. De introductie van nieuwe actoren of technologieën binnen de redactie hebben altijd invloed op hoe men samenwerkt. De innovatieve redactiecultuur en de werkwijze met experimenten binnen het NOS Lab zorgt er echter voor dat nieuw geïntroduceerde ideeën en werkwijzen eerst goed getest en geprobeerd kunnen worden en dat alle medewerkers kunnen wennen aan het idee voor het een vast onderdeel is van de dagelijkse gang van zaken. Ook werken steeds andere redacteuren aan de Lab-experimenten en is dus iedereen gewend aan het werken met nieuwe vormen van journalistiek en andere innovaties. Dit zorgt er voor dat medewerkers van de Stories-redacties nieuwe dingen met een open blik tegemoet treden en dat er weinig weerstand is op de manier van werken of nieuw geïmplementeerde innovaties.

5.2 Discussie

In het hoofdstuk Theoretisch Kader kwam relevante literatuur voor deze scriptie al even voorbij. In deze paragraaf plaatsen we de bevindingen uit deze scriptie in perspectief van de eerdere studies.

Het artikel *The Blogging BBC* van Alfred Hermida (2009) ging over het implementeren van blogs bij de BBC. Binnen de organisatie voerde men flinke discussies over de vraag of bij deze nieuwe vorm van communicatie de journalistieke kernwaarden niet in het gedrang zouden komen. Dit spanningsveld bestaat ook bij het verloop van journalistieke innovatie bij de NOS. Het verkennen van de nieuwe platforms Instagram, YouTube en TikTok als mogelijke media om het publiek van nieuws te voorzien ging gepaard met discussies over de journalistieke waarden van de NOS. In de gesprekken met de redacteuren Debora Post, Roel van Niekerk en Jeroen Gortworst is dit onderwerp ook ter sprake gekomen. Uit de gesprekken blijkt dat de redacteuren zich heel bewust zijn van hun rol als NOS-journalist enerzijds en journalistiek innovator/maker aan de andere kant. Soms schuurde een nieuwe video en zochten redacteuren de rand van de journalistiek op, maar dat was vaak ook de bedoeling van de experimenten. Aan Giselle van Cann is gevraagd hoe de hoofdredactie tegen dit spanningsveld aankijkt en ze beaamt dat de experimenten op zoek moeten gaan naar de grenzen van wat journalistiek gezien nog mogelijk is. Hieruit spreekt veel vertrouwen in de eigen journalisten om de juiste keuzes te maken. Het feit dat de NOS eerst experimenteert met nieuwe formats en platforms voordat deze worden opgenomen in de basisvoorziening van het nieuws houdt ook in dat men het randje op kan zoeken, zodat de NOS als organisatie kan leren wat de grenzen zijn. Nieuwe (sociale) media hebben nu eenmaal eigen spelregels en het is niet mogelijk om die regels te negeren. De experimenten van de NOS bieden een gelegenheid om te spelen met die regels en tegelijkertijd journalistiek verantwoord nieuws te brengen op deze nieuwe platforms.

Nguyen (2008) schrijft over een defensieve houding onder traditionele journalisten in het artikel *Facing "The Fabulous Monster."* Ze noemt drie factoren die deze defensieve houding veroorzaken: met welke motivatie werkt men aan innovatie, het innovatieproces is vaak gehaast waardoor redacteuren te weinig tijd hebben en de derde factor is de angst dat de nieuwe technologie de oude gaat overvleugelen,

waardoor journalisten niet geëngageerd zijn aan de vernieuwing. Het valt op dat deze defensieve houding bij de NOS Stories redactie nagenoeg niet bestaat. Dit is in grote mate de verdienste van de in de loop der jaren opgebouwde *community of practice*. Zoals Karina ter Horst aangaf: “innovatie zit in het DNA van deze redacties [NOS op 3 en NOS Stories].” Redacteuren die gaan werken bij deze redacties weten dat ze gaan werken op een plek die continu werkt aan nieuwe vormen van journalistiek en van angst om te vernieuwen is geen sprake. In andere delen van de organisatie heeft het geëxperimenteer van sommige voorlopers (NOS Kort, Mashup) wellicht tot scheve blikken geleid, zo gaven redacteuren aan tijdens de interviews. Maar dat was voornamelijk in de beginfase van die experimenten, door de jaren heen hebben deze redacties echter bewezen dat hun werkwijze tot resultaten leidt en daarmee hebben NOS op 3 en NOS Stories hun plek op de nieuwsvloer veroverd. De gereserveerde houding is dus niet iets van de redacties die zich op jongeren richten, maar voornamelijk iets van de traditionele redacties.

Van de door Paulussen (2016) en Pavlik (2013) aangedragen factoren die invloed hebben op het verloop van innovatie zijn vooral de traditionele redactiecultuur (vergelijkbaar met Nguyen en Hermida) en financiële redenen van toepassing op de situatie bij NOS Stories. De traditionele redactiecultuur is besproken in het bovenste gedeelte van deze paragraaf. Financiële redenen zijn minder een issue geweest voor de NOS, aangezien de NOS een publieke omroep is en daardoor van gemeenschapsgeld bestaat. Wel zijn er een aantal bezuinigingsmaatregelen doorgevoerd waardoor de NOS moest snijden in de werkzaamheden. Opvallend is echter dat de hoofdredactie er in tegenstelling tot andere media niet voor koos om te snijden in het Lab en de redacties waar innovatie plaatsvond. Tegelijkertijd haalden de nieuwe formats (met name Mashup) nog niet de kijkcijfers die dergelijke uitgaven rechtvaardigden. Hieruit spreekt dus een grote wil en motivatie vanuit de hoofdredactie om te werken aan journalistieke innovatie, en dat uit zich ook in het vertrouwen dat Roel van Niekerk voelde vanuit de hoofdredactie toen hij aan Mashup werkte.

Een belangrijke studie voor deze vergelijking is het proefschrift *En wat doen we online?* van Klaske Tameling. Deze scriptie gaat namelijk over convergentie bij de NOS en beslaat een periode voorafgaand aan de in deze scriptie onderzochte periode. Het proefschrift gaat over de implementatie van convergentie op de NOS-redactie en, zoals gezegd in het Theoretisch Kader, dat vertoont enkele parallellen met de implementatie en het verloop van innovatie bij de in deze scriptie onderzochte redacties. Ten tijde van het onderzoek van Tameling zag de NOS convergentie als een antwoord op de concurrentie van andere, voornamelijk nieuwe, online media. Convergentie is het samenvoegen van verschillende media binnen één redactie, de redactie produceert dus nieuws voor tv, radio en andere media in plaats van afzonderlijke redacties per medium. Voorheen werkten de redacteuren per redactie maar voor één medium en met de convergentie komt daar verandering in.

Tameling concludeert dat het convergentieproces op de NOS-redactie lastig verliep (p. 282). Daar noemt ze twee redenen voor. Ten eerste was het nieuwe takenpakket niet duidelijk, hierdoor bleven oude routines in stand. Ten tweede was het niet duidelijk welk platform prioriteit kreeg, waardoor

journalisten het oude en vertrouwde platform voorrang gaven. Oplossingen liggen voor de hand. De hoofdredactie moet duidelijkheid scheppen in het takenpakket en deze beslissingen handhaven. Het convergentieproces moet min of meer geforceerd worden door de convergentiecoördinatoren. Daarnaast moet de doelstelling zijn om eerst te weten wat je online wil doen en welke nieuwe producten je wil maken, vervolgens pas de redacties en middelen daarop inrichten (Tameling, p. 282-3).

Het één-op-één vergelijken van het implementeren van een nieuwe werkwijze gaat niet op voor deze scriptie. De convergentie was een veel ingrijpender verandering dan nieuwe vertelvormen bij NOS Stories of een experiment van het NOS Lab. De oplossingen die Tameling aandraagt zijn echter wel terug te zien bij de werkwijze van de NOS binnen het Lab en de innovatieve redacties (NOS op 3 en Stories).

Les 1: duidelijkheid scheppen in het takenpakket en deze beslissingen handhaven komt terug in de werkwijze van het Lab. De werkwijze van het Lab bestaat uit het stellen van duidelijke doelen en daaraan vasthouden tot het experiment is afgelopen. Zoals dat gebeurd is bij de eerste maanden van het Mashup experiment, waarbij de hoofdredactie groen licht gaf voor een bepaald format en de deelnemende redacteuren tussentijds het concept niet helemaal omgegooid hebben om eerst zoveel mogelijk te leren over het publiceren op YouTube.

Les 2: Convergentieproces min of meer forceren door de coördinatoren. Deze les is minder duidelijk terug te vinden in de werkwijze van het Lab of de op jongeren gerichte redacties. Het convergentieproces bestaat in de in deze scriptie onderzochte periode namelijk niet bij de onderzochte redacties. Convergentie implementeren is nauwelijks te vergelijken met het implementeren van een nieuwe vertelvorm. Bij de onderzochte NOS-redacties is het nauwelijks nodig om nieuwe implementaties te forceren door de Community of Practice. Redacteuren leren snel van elkaar en hebben daardoor minder weerstand tegen verandering dan de redacteuren ten tijde van het onderzoek van Tameling.

Les 3: Eerst weten wat je online wil doen en welke nieuwe producten je wil maken en vervolgens de redacties erop inrichten. Op deze les heeft de NOS een duidelijk antwoord gevonden. In het Lab is bij aanvang van veel experiment nog niet precies duidelijk wat het eindproduct zal worden. De NOS heeft een manier gevonden om onbekend terrein te verkennen zonder dat het meteen hoeft te leiden tot redactionele wijzigingen. Met de experimenten kan de NOS eerst testen of en hoe een bepaald medium of een bepaalde vertelvorm werkt en of het van meerwaarde is voor de taken van de NOS. Mocht dit zo zijn dan kan daarna onderzocht worden hoe de innovatie ingebed kan worden in de redacties. Het Lab en de experimenten zijn dus een goede oplossing voor het probleem van onduidelijkheid dat bestond bij de convergentie.

Een ander artikel dat soortgelijke oplossingen aandroeg was *Innovation Beyond the Buzzwords: The Rocky Road Towards a Digital First-based Newsroom* van Hendrickx en Picone (2020). Zij schreven over oplossingen om weerstand tegen innovatie onder journalisten te verminderen. De aangedragen oplossingen waren duidelijke en volledige communicatie en een duidelijk en gestructureerd

plan van aanpak (p. 15). Deze twee oplossingen overlappen enigszins met de studie van Taming. En deze zijn dus eveneens terug te zien de werkwijze van het Lab. Duidelijke en volledige communicatie zijn een belangrijk onderdeel van de werkwijze van het Lab, duidelijkheid is bijvoorbeeld van belang bij het YouTube- en TikTok-experiment: er wordt geëxperimenteerd met een bepaald format voor een bepaalde tijd en daar wijken de redacteurs niet of nauwelijks vanaf. Zo weet iedereen (hoofdredactie, redacteurs en publiek) waar ze aan toe zijn en komen ze niet voor verrassingen te staan. Ook maakt de NOS vooraf goed duidelijk dat het een experiment is, zo voorkomt de organisatie weerstand van andere journalisten die misschien een meer gereserveerde houding hebben ten opzicht van het gebruik van nieuwe sociale media en ook scheidt het duidelijkheid bij het publiek zodat er geen verkeerde verwachtingen gewekt worden. Het gestructureerde plan van aanpak slaat op de werkwijze bij het Lab, in de tweede en derde fase. Doordat er duidelijk in verschillende stadia wordt gewerkt (eerst brainstormen, pilots ontwikkelen, met toestemming een bepaald format publiek testen, evalueren) voorkomt de NOS dat er niet duidelijk is hoe experimenten verlopen en wat de doelen zijn. Dat was in de Aanloophase nog een probleem (en bij NOS Kort, omdat het buiten het Lab viel), maar in latere fases is dat verbeterd.

Naast de oplossingen bespraken Hendrickx en Picone ook vijf stadia: *contemplatie* (het nadenken over nieuwe werkwijzen), *voorbereiding* (het voorbereiden op of van een nieuwe werkwijze), *frustratie* (vergelijkbaar met de eerder genoemde reservering onder redacteurs, men is ontstemd over de (effecten van) verandering in het werk), *onderhandeling* (mensen proberen onder veranderingen uit te komen of alternatieven voor te stellen) en *adaptatie* (de veranderingen zijn overal ingevoerd en krijgen (soms na lange tijd) effect) (p. 12-13). Het is interessant om te zien dat bij de werkwijze van het Lab en

5.3 Aanbevelingen

Verder onderzoek naar de toekomst kan interessant zijn. De werkwijze binnen het Lab staat en de Stories-redactie is een volwaardig onderdeel van de “NOS-boom” geworden, zoals een redacteur zei tijdens een interview. In de toekomst is het interessant of er sprake is van een uitbreiding van de lessen en ervaringen van de Stories-CoP. In gesprekken met redacteurs kwam naar voren dat andere redacties geïnteresseerd zijn in de werkwijze en vertelvormen van Stories en Op 3. NOS Sport en Nieuwsuur zijn actief geworden op sociale media en ook begonnen met eigen YouTube-video's. Het is interessant om te kijken hoe de NOS omgaat met het delen van kennis tussen de verschillende redacties en of er een overkoepelende CoP (kan) ontstaan. Misschien is er sprake van een olievlekeffect, waarbij de journalistieke innovatie zich vanuit het Lab en de op jongeren gerichte redacties zich verspreid over de hele organisatie.

Ook het spanningsveld tussen journalistiek en sociale media is interessant. Het kwam bij een aantal redacteurs naar voren tijdens de gesprekken. Sociale media zoals YouTube, Instagram en TikTok hebben eigen regels, zowel officiële als ongeschreven regels. Deze regels hebben invloed op het

beoefenen van journalistiek. Gebruikers en algoritmes geven voorkeur aan een bepaald soort content en als journalistieke onderwerpen zich daar niet voor lenen is het moeilijker voor de NOS om met nieuwscontent te concurreren op sociale platforms. Verder onderzoek naar dit spanningsveld en hoe nieuwsmedia tegelijkertijd mee kunnen doen in de strijd om de (jonge) volger op sociale media en trouw kunnen blijven aan hun journalistieke kernwaarden kan bijdragen aan de kennis over journalistieke innovatie.

Een derde aanbeveling is onderzoek naar de vrije innovatiecultuur. Het verloop van de tijdlijn laat zien dat journalistieke innovatie bij de NOS naarmate de tijd vorderde meer gestructureerd en gereguleerd is. Het kan interessant zijn om te onderzoeken in hoeverre deze ontwikkeling vrije innovatie beknop doordat redacteuren en ontwikkelaars verplicht zijn om binnen een innovatiekader of -agenda te denken of dat het de innovatie juist versterkt doordat medewerkers beter weten bij wie ze terecht kunnen met hun ideeën en er veel betere begeleiding is om een idee om te zetten in een experiment.

Literatuuropgave

Wetenschappelijke literatuur:

- Baarda, D. B., Bakker, E., Boullart, A., Julsing, M., Fischer, T., Peters, V., Van der Velden, T., & Van der Velden, T. (2018). *Basisboek kwalitatief onderzoek*. Noordhoff.
- Boczkowski, P. J. (2004). The Processes of Adopting Multimedia and Interactivity in Three Online Newsrooms. *Journal of Communication*, 54(2), 197–213. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2004.tb02624.x>
- Boczkowski, P. J. (2010). *News at Work*. Amsterdam University Press.
- Brock, G.. (2013). *Out of Print* (1ste ed.). Kogan Page Ltd.
- Christensen, C. M. (2016). *The Innovator's Dilemma* (1ste ed.). Reed Business Education.
- Costera Meijer, I. (2006). *De toekomst van het nieuws* (1ste ed.). Otto Cramwinckel Uitgeverij.
- Costera Meijer, I. (2007). THE PARADOX OF POPULARITY. *Journalism Studies*, 8(1), 96–116. <https://doi.org/10.1080/14616700601056874>
- Hendrickx, J., & Picone, I. (2020). Innovation Beyond the Buzzwords: The Rocky Road Towards a Digital First-based Newsroom. *Journalism Studies*, 21(14), 2025–2041. <https://doi.org/10.1080/1461670x.2020.1809494>
- Hermida, A. (2009). THE BLOGGING BBC. *Journalism Practice*, 3(3), 268–284. <https://doi.org/10.1080/17512780902869082>
- Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 549–569. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.03.001>
- Hutjes, J. M., & Van Buuren, H. (1992). *De gevalsstudie*. Boom Lemma.
- Marchi, R. (2012). With Facebook, Blogs, and Fake News, Teens Reject Journalistic “Objectivity”. *Journal of Communication Inquiry*, 36(3), 246–262. <https://doi.org/10.1177/0196859912458700>
- Meltzer, K., & Martik, E. (2017). Journalists as Communities of Practice. *Journal of Communication Inquiry*, 41(3), 207–226. <https://doi.org/10.1177/0196859917706158>
- Mindich, D. T. Z. (2004). *Tuned Out: Why Americans Under 40 Don't Follow the News*. Oxford University Press.
- Newcom. (2021). *Nationale Social Media Onderzoek 2021*. Newcom Research & Consultancy B.V. <https://www.newcom.nl/socialmediaonderzoek/>
- Nguyen, A. (2008). Facing “The Fabulous Monster”. *Journalism Studies*, 9(1), 91–104. <https://doi.org/10.1080/14616700701768147>
- Paulussen, S. (2016). Innovation in the Newsroom. In T. Witschge, C. W. Anderson, D. Domingo, & A. Hermida (Red.), *The SAGE Handbook of Digital Journalism* (1ste editie, pp. 192–217). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Pavlik, J. (2000). The Impact of Technology on Journalism. *Journalism Studies*, 1(2), 229–237. <https://doi.org/10.1080/14616700050028226>

- Pavlik, J. V. (2013). INNOVATION AND THE FUTURE OF JOURNALISM. *Digital Journalism*, 1(2), 181–193. <https://doi.org/10.1080/21670811.2012.756666>
- Schmitz Weiss, A., & Domingo, D. (2010). Innovation processes in online newsrooms as actor-networks and communities of practice. *New Media & Society*, 12(7), 1156–1171. <https://doi.org/10.1177/1461444809360400>
- Steensen, S. (2009). WHAT'S STOPPING THEM? *Journalism Studies*, 10(6), 821–836. <https://doi.org/10.1080/14616700902975087>
- Steensen, S. (2011). ONLINE JOURNALISM AND THE PROMISES OF NEW TECHNOLOGY. *Journalism Studies*, 12(3), 311–327. <https://doi.org/10.1080/1461670x.2010.501151>
- Tameling, K. (2015). *En wat doen we online?* (1ste ed.). Boom Lemma.
- Van Cann, G. (2012). *Innovatie vanaf de Nieuwsvloer*. NOS Nieuws.
- Van Cauwenberghe, A., Beentjes, H., & d'Haenens, L. (2011). Een typologie van jonge nieuwsgebruikers in een multimediaal landschap. *Tijdschrift voor Communicatiewetenschap*, 39(1). Geraadpleegd van https://www-tijdschriftvoorcommunicatiewetenschap-nl.ezproxy.leidenuniv.nl:2443/inhoud/tijdschrift_artikel/CW-39-1-64/Een-typologie-van-jonge-nieuwsgebruikers-in-een-multimediaal-landschap
- Van Cauwenberge, A., & D'Haenens, L. S. J. (2015). *The Quest for Young Eyes*. Radboud Universiteit Nijmegen.
- Wenger, E. (1998). Communities of practice: Learning as a social system. *Systems Thinker*, 9(5), 2–3.

Andere publicaties:

- Ankersmit, L., & Van Cann, G. (2017). *YouTube, de NOS en de doelgroep 13 tot 19 jaar. Evaluatie van NOS Lab experiment Mashup*. NOS Nieuws.
- Nationale Omroep Stichting. (2010). *Zicht op de NOS*. Geraadpleegd van https://over.nos.nl/fileupload/jaarverslagen/NOS-jaarverslag_2009.pdf
- Nationale Omroep Stichting. (2011, 11 juni). *Wat is NOS op 3?* [Video]. NOS. <https://nos.nl/video/237326-wat-is-nos-op-3>
- Nationale Omroep Stichting. (2011). *Jaarplan 2012*. NOS Nieuws (intern document).
- Nationale Omroep Stichting. (2012a). *Evaluatie NOS op 3*. NOS Nieuws (intern document).
- Nationale Omroep Stichting. (2012b). *Jaarplan 2013*. NOS Nieuws (intern document).
- Nationale Omroep Stichting. (2013). *Jaarplan 2014*. NOS Nieuws (intern document).
- Nationale Omroep Stichting. (2014). *Jaarplan 2015*. NOS Nieuws (intern document).
- Nationale Omroep Stichting. (2015a, maart 25). *Focus NOSop3 nog meer op online*. NOS. <https://over.nos.nl/nieuws/focus-nosop3-nog-meer-op-online/>
- Nationale Omroep Stichting. (2015b, juni 8). *NOS Kort op Instagram uit pilot-fase*. NOS. <https://over.nos.nl/nieuws/nos-kort-op-instagram-uit-pilot-fase/>
- Nationale Omroep Stichting. (2015c). *Jaarplan 2016*. NOS Nieuws (intern document).

- Nationale Omroep Stichting. (2016a). *Jaarplan 2017*. NOS Nieuws (intern document).
- Nationale Omroep Stichting. (2016b, 31 augustus). *Lancering Mashup: nieuwsshow op YouTube*. NOS. <https://over.nos.nl/nieuws/lancering-mashup-nieuwsshow-op-youtube/>
- Nationale Omroep Stichting. (2017). *Jaarplan 2018*. NOS Nieuws (intern document).
- Nationale Omroep Stichting. (2018). *Jaarplan 2019*. NOS Nieuws (intern document).
- Nationale Omroep Stichting. (2019a). *Jaarplan 2020*. NOS Nieuws (intern document).
- Nationale Omroep Stichting. (2019b, 23 mei). *NOS wint SpinAwards voor digitale innovatie - Nieuws over de NOS*. NOS. Geraadpleegd op 26 januari 2020, van <https://over.nos.nl/nieuws/1184/nos-wint-spinawards-voor-digitale-innovatie>
- Nationale Omroep Stichting. (2020a). *Innovatie bij de NOS*. NOS Nieuws (intern document).
- Nationale Omroep Stichting. (2020b). *Jaarplan 2021*. NOS Nieuws (intern document)..
- Nationale Omroep Stichting. (2020c, 29 februari). *NOS Jeugdjournaal is favoriet jeugdprogramma en wint Zapp Award*. NOS. Geraadpleegd op 1 maart 2020, van <https://nos.nl/artikel/2325225-nos-jeugdjournaal-is-favoriet-jeugdprogramma-en-wint-zapp-award.html>
- Nationale Omroep Stichting. (2021a, februari 5). *NOS op 3*. NOS. <https://over.nos.nl/onze-programmas/nos-op-3/>
- Nationale Omroep Stichting. (2021b, februari 5). *NOS Stories*. NOS. <https://over.nos.nl/onze-programmas/nos-stories/>
- Nationale Omroep Stichting. (2021c, februari 16). *Consumentenbond wil actie tegen “schending consumentenrechten” door TikTok*. NOS. <https://nos.nl/artikel/2368900-consumentenbond-wil-actie-tegen-schending-consumentenrechten-door-tiktok>
- NOS Jeugdjournaal. (2009, 24 oktober). *Jeugdjournaal wint Gouden Stuiver!*. NOS Jeugdjournaal. Geraadpleegd op 1 maart 2020, van <https://jeugdjournaal.nl/artikel/299335-jeugdjournaal-wint-gouden-stuiver.html>
- NOS Jeugdjournaal. (2019, 20 november). *Jeugdjournaal-reportage over ongesteldheid wint prijs*. NOS Jeugdjournaal. Geraadpleegd op 1 maart 2020, van <https://jeugdjournaal.nl/artikel/2311239-jeugdjournaal-reportage-over-ongesteldheid-wint-prijs.html?ext=html>
- Redactie Villamedia. (2006). *"NOS Headlines mag mislukken / Villamedia*. Villamedia. <https://www.villamedia.nl/artikel/nos-headlines-mag-mislukken>
- The Atlantic, S. (2019, 4 december). *How Do You Do, Fellow Kids? The Atlantic*. Van <https://www.theatlantic.com/technology/archive/2019/12/washington-post-all-tiktok/602794/>
- The Economist. (2019, 18 december). *Teenagers are rewriting the rules of the news*. Geraadpleegd op 23 januari 2020, van <https://www.economist.com/international/2019/12/18/teenagers-are-rewriting-the-rules-of-the-news>

Bijlagen:

Bijlage 1 – Tijdlijn

