

Meten en Scoren

*Vergroot je impact als
communicatieprofessional*

Adwin Peeks en Eelke Alkema



Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:

BIM Media B.V.

Postbus 16262

2500 BG Den Haag

tel.: (070) 304 67 77

www.bimmedia.nl

Copyright © Adwin Peeks en Eelke Alkema, 2014

Het RepTrak-model © is copyright van het Reputation Institute

Academic Service is een imprint van BIM Media B.V.

Redactie: Rinus Vermeulen Tekst & Advies, Haarlem

Omslagontwerp: Het Noorden Communiqueert,

Ontwerp en uitvoering binnenwerk: CO2 Premedia, Amersfoort

ISBN 978 94 6220 099 9

NUR 801

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij BIM Media B.V. en de auteur.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent.

While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, BIM Media B.V. neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences.

Voorwoord door professor Cees B.M. van Riel

Het is een leuke verrassing als je door twee kersverse auteurs wordt gevraagd mee te lezen met hun boek en daar ook nog eens het voorwoord voor mag schrijven. Zeker als je beide mannen al langer kent en hebt meegemaakt als studenten in de collegebanken van de Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit en in hun communicatiepraktijk bij Achmea.

Ik ken Eelke en Adwin als ervaren professionals die hard bezig zijn om de communicatie op een hoger plan te brengen. Adwin is de vernieuwer en manager, met oog voor de organisatie van communicatie en voor de fijne kneepjes van vertrouwd adviseurschap. Eelke heeft de sterk analytische geest van een onderzoeker. Hij is goed in staat om scherpe conclusies te trekken uit complexe onderzoeken om vervolgens de essentie daarvan begrijpelijk voor het voetlicht te brengen. Een prima combinatie dus voor dit belangrijke thema.

De drie hoofddoelen van Meten en Scoren zijn: impact door inzicht, effectiever communiceren en het vergroten van de accountability. De manier waarop deze doelen hier worden gespiegeld aan perspectieven van nieuwe communicatie is verhelderend. Vanuit mijn eigen praktijk zijn ze bovendien zeer herkenbaar. Zo doen we met het Reputatie Instituut veel onderzoek naar de reputatie en het *alignment* in en om organisaties. Voor onze opdrachtgevers zit de belangrijkste waarde daarbij inderdaad in het inzicht in de context van de organisatie, die deze onderzoeken hen opleveren. Ze kijken met een andere bril naar de wereld om zich heen en krijgen een nieuw handelingsperspectief. Met de inzichten in de *drivers* voor reputatie en alignment wordt vervolgens de communicatie van de organisatie onder de loep genomen en effectiever gemaakt en wordt uiteindelijk ook de accountability vergroot.

Ik sprak Adwin en Eelke voor het eerst over hun plannen voor *Meten en Scoren* in de pauze van een college Advanced Reputation Management. Ze gaven daar als praktijkkenners een gastlezing. Het idee voor *Meten en Scoren* sprak me direct aan: een praktisch handboek voor communicatie-professionals die willen starten met het gestructureerd in kaart brengen van de context van de organisatie. Met daarbij een duidelijk stappenplan voor het effectief inbrengen van de resultaten van deze metingen in de organisatie. Het onderzoeken van opinies en sentiment onder stakeholders (of spelers zoals zij die noemen) van de organisatie is cruciaal voor communicatieafdelingen die een relevante rol willen spelen. De meeste communicatieadviseurs zien dat belang wel in, maar aarzelen om de stap naar planmatig onderzoek te maken. Daarom is het mooi dat het concept van *Meten en Scoren* nu werkelijkheid is geworden en dat dit boek voor iedereen beschikbaar is.

Ik wens u allemaal veel leesplezier, nieuwe inzichten en de stap naar een nieuwe rol in communicatie toe.

Cees B.M. van Riel

Inhoudsopgave

Inleiding

Meten en Scoren als het perfecte team

Voor wie is dit boek?

De opbouw van dit boek

Verdieping en discussie

DEEL 1 – DE PLAATS VAN METEN EN SCOREN IN HET COMMUNICATIEVAK

1 De wereld verandert en communicatie verandert mee

- 1.1 De verandering van tijdperken
- 1.2 Social media als motor van verandering
- 1.3 Organisaties in een systeemcrisis
- 1.4 De meerwaarde van Meten en Scoren in de nieuwe wereld
- 1.5 Op naar een nieuwe rol voor communicatie

2 Doelstellingen van Meten en Scoren

- 2.1 Het vergroten van je accountability
- 2.2 Effectiever communiceren
- 2.3 Impact door inzicht

3 Het speelveldmodel

- 3.1 Waarom een model?
- 3.2 Structureel meten
- 3.3 Drie leidende begrippen

DEEL 2 – DE INRICHTING VAN HET SPEELVELD

Stap 1. Spelers: welke spelers zijn relevant?

- Relevantie bepalen
- De eerste stap in het speelveldmodel

Stap 2. Steun: wat willen we bereiken?

- Steun, alignment, draagvlak en stakeholders
- Algemene steun
- Specifieke steun

Stap 3. Media: welke zetten we in en wat halen we eruit?

- Twee doelen van mediamonitoring
- Effecten van communicatie meten via mediaonderzoek
- Interne media
- Externe media
- Social media
- Signaleren van maatschappelijke thema's en issues

DEEL 3 – HET METEN VAN HET SPEELVELD

Stap 4. Het meten van steun

- Het meten van algemene steun
- Het meten van specifieke steun

Stap 5. Het inrichten van onderzoek

- Betrouwbaarheid is noodzaak
- Frequentie: hoe vaak heb je een onderzoeksresultaat nodig?
- Diepgang: kwantitatief of kwalitatief?
- Samenhang: de rode draad in wat je meet

Stap 6. Het meten van media

- Inzicht in de wereld om je heen
- Onderzoek dat zich richt op een merk of organisatie
- Onderzoek dat zich richt op specifieke issues en thema's
- Onderzoek dat zich richt op een bepaalde periode
- Onderzoek dat zich richt op specifieke media
- Onderzoek naar de effecten van communicatie

DEEL 4 – HET VASTLEGGEN VAN HET SPEELVELD

Stap 7. Rapportages maken

- Regel 1: Creëer een ui
- Regel 2: Verken de lagen
- Regel 3: Breng een nieuw perspectief
- Regel 4: Laat je leiden door inzicht
- Regel 5: Vertaal naar kansen voor de organisatie
- Regel 6: Maak het visueel

Stap 8. Van metingen naar KPI's

- Wat zijn KPI's?
- Specifieke steun als communicatie-KPI

DEEL 5 – ADVISEURSCAP EN DE PRAKTIJK VAN METEN EN SCOREN

4 Het nieuwe adviseurschap

- 4.1 Verschillende adviseursrollen
- 4.2 De evolutie naar vertrouwde adviseur
- 4.3 Bouwen aan vertrouwen
- 4.4 Aansluiten op de business
- 4.5 Inzicht bieden
- 4.6 Visie inbrengen

5 Praktijksituaties

- 5.1 Meten en Scoren in crisissituaties
- 5.2 Je positionering aanscherpen met onderzoek naar framing
- 5.3 Meten en Scoren bij een reorganisatie
- 5.4 Stappenplan voor het toetsen van je positionering
- 5.5 Meten en scoren bij reorganisaties
- 5.6 Stappenplan voor Meten en Scoren bij reorganisaties
- 5.7 Nieuwe regels van de nieuwe wereld

Aan de slag met meten en Scoren

De eerste stap ben je zelf

Geraadpleegde literatuur

Inleiding

Met dit boek brengen we een belangrijk, maar lastig onderdeel van het communicatievak binnen bereik van de communicatieprofessional: onderzoek. Als je het uit hebt, begrijp je hoe je onderzoek effectief kunt inzetten voor je organisatie, voor de communicatie van je organisatie en, niet in de laatste plaats, voor jezelf. Dat is een stevige stellingname, die we graag onderbouwen.

Het doen van onderzoek met behulp van metingen wordt een steeds wezenlijker onderdeel van communicatie. Het wordt algemeen beschouwd als een professionele en goede manier om de resultaten van de communicatieafdeling inzichtelijk mee te maken. Toch komt er in de praktijk maar weinig van terecht; andere zaken lijken vaak voor te gaan. Het is waar dat er voor de gemiddelde communicatieadviseur, redacteur of woordvoerder altijd wel een brandje valt te blussen. Ondanks dat is er meestal wel tijd voor een mooi plan van aanpak met leuke interactieve extra's, dus waarom dan niet voor metingen?

Tijd is dan ook niet het belangrijkste issue. Het doen van metingen wordt gezien als ingewikkeld en droog. Daarnaast is het onduidelijk wat voor opbrengsten er tegenover staan. Wat doe je nu eigenlijk met al die cijfers? Hoe maak je daarmee je communicatie beter? En hoe helpt dit de business om zijn doelstellingen te behalen?

Er is gelukkig een weg naar enthousiasme. Die weg leidt naar integratie van metingen in de dagelijkse praktijk van de communicatieprofessional. Waar metingen tot nu toe vooral ad hoc worden gedaan, omdat een opdrachtgever naar bewijslast vraagt of omdat je toch weleens wilt weten hoe effectief je personeelsblad nu eigenlijk is, biedt de Meten en Scoren-aanpak een integrale methode die je helpt om metingen te doen

binnen een logische structuur. Een structuur die samenhang brengt in je communicatie én in de manier waarop je de impact ervan vaststelt. En niet minder belangrijk: een structuur die zorgt dat je metingen aansluiten bij de business van de organisatie waar je voor werkt.

Meten en Scoren als het perfecte team

Dit boek heet *Meten en Scoren* omdat het over meten en scoren gaat. Het zijn twee dimensies van ons vak die elkaar aanvullen – en die beide aandacht nodig hebben. Meten betekent hier: communicatieonderzoek. Of nog beter: het op een integrale en gestructureerde manier in kaart brengen van het sentiment en de opinies van relevante spelers in en om je organisatie. Je bent als het ware de antenne op het dak die de signalen voor de organisatie opvangt. Je brengt de wedstrijden die voor de organisatie van belang zijn duidelijk op het scherm en voorziet ze van commentaar door de gesignaleerde bewegingen te duiden en betekenis te geven.

Scoren gaat over het effectief inbrengen van de inzichten die je met je metingen hebt vergaard. Want het is goed om te weten welke spelers er meedoen en hoe ze in de wedstrijd staan, maar uiteindelijk draait het om de doelpunten. Het ultieme doelpunt voor een communicatieprofessional is hier het creëren van impact door inzicht. Jij geeft het management meer inzicht in de binnen- en buitenwereld en helpt ze zo om betere besluiten te nemen of voor ander gedrag te kiezen. Dat doe je door te bouwen aan een vertrouwensrelatie en je te verdiepen in de business.

De Meten en Scoren-aanpak geeft een praktische methode om communicatieonderzoek structureel op te pakken en in te brengen in de organisatie. Hoe weet je wat je moet onderzoeken? Hoe zorg je ervoor dat de organisatie er wat aan heeft? Hoe kies je dan voor het juiste onderzoek? Hoe zorg je voor effectieve rapportages? En hoe breng je de inzichten die je onderzoek oplevert met impact in bij de organisatie? Op deze en andere vragen krijg je op de komende pagina's antwoord aan de hand van praktische stappen en handreikingen.

Voor wie is dit boek?

Dit boek is voor professionals die communicatie effectiever en met meer en impact willen inzetten. Professionals die op zoek zijn naar manieren om de business te verrassen en te versterken. Als je door het lezen van dit boek getriggerd wordt om iets te verbeteren in je communicatiepraktijk, of als andere nieuwe mogelijkheden zich tijdens het lezen aandienen, dan is ons doel met *Meten en Scoren* bereikt. Trouwens, als we het hebben over de communicatieadviseur, dan bedoelen we daarmee jouw adviesrol als professional in communicatie. Ook voor woordvoerders, eventstrategen of socialmediaexperts geldt dat ze regelmatig de adviserende rol innemen.

De opbouw van dit boek

Het eerste deel van *Meten en Scoren* gaat over de veranderende wereld, de betekenis daarvan voor het communicatievak en de rol die metingen en onderzoek daarbij innemen.

In het tweede en derde deel staan het speelveld en het meten zelf centraal. Je maakt kennis met een model dat je helpt om op een eenvoudige manier, structureel onderzoek te doen in samenhang met de binnen- en de buitenwereld van de organisatie. Je ziet hoe je kunt bepalen wat je gaat meten, welke inzichten waardevol en relevant zijn voor de business en voor communicatie. Je krijgt ook zicht op de soorten metingen en onderzoek waaruit je kunt kiezen en hoe die zich tot elkaar verhouden.

In het vierde deel nemen we je mee in het vastleggen van die inzichten. Hoe rapporteer je en hoe zorg je ervoor dat resultaten en inzichten ook een indicatie zijn van je prestaties als communicatieafdeling?

In het vijfde deel lees je meer over jouw rol als communicatieprofessional. Hoe kunnen inzicht, cijfers en onderbouwde plannen je helpen je impact in de organisatie te vergroten? We hebben dit gedeelte van onze aanpak 'scoren' genoemd, omdat dit op verschillende manieren past bij de aanpak die we met je willen delen. Scoren is je doelen bereiken. Scoren is gericht schieten. Scoren is gehoord worden en scoren doe je op het speelveld van communicatie.

Verdieping en discussie

Op onze site www.metenenscoren.nl vind je meer verdiepende informatie en onderzoek, en kun je discussiëren over Meten en Scoren met andere lezers. We hebben bovendien een enquête over dit boek op de site geplaatst en horen graag wat het voor jou heeft betekend. Wat werkt er wel en wat lukt nog niet? Heb je tips of trucs die voor anderen ook interessant zijn? Of heb je de perfecte rapportage ontwikkeld? Deel het op de site, met ons en andere communicatieprofessionals. We zijn heel benieuwd!

DEEL 1

DE PLAATS VAN METEN EN SCOREN IN HET COMMUNICATIEVAK

In dit eerste deel lees je waarom Meten en Scoren belangrijk is in het communicatievak. We stappen allemaal een nieuwe en veranderde wereld binnen met nieuwe kansen. De digitale evolutie en social media geven ons de mogelijkheid om op compleet andere manieren contact te leggen met onze omgeving. Ook bieden de onzekerheid en veranderingen waar organisaties en hun leiders mee te maken hebben, ruimte voor communicatieprofessionals die graag waarde toevoegen. De communicatieafdeling kan haar rol opnieuw definiëren en invullen op een manier die past bij de huidige organisatievraagstukken. Met Meten en Scoren lever je daar een heel goede bijdrage aan.

Je leest hier ook over de concrete doelen van Meten en Scoren: via accountability en effectiever communiceren, kom je uiteindelijk terecht bij je hoofddoel: het creëren van impact door inzicht.

Hoofdstuk 1

De wereld verandert en communicatie verandert mee

Onze wereld verandert snel en ingrijpend. Er is sprake van een machtsverschuiving die samengaat met de groeiende adoptie van social media. Die fundamentele verandering is nu gaande en de communicatieprofessionals staan er middenin. We voelen de verandering, gaan ermee om en helpen ons management antwoorden te vinden. We gaan de uitdaging graag aan, omdat we weten dat die ons veel op kan leveren.

In dit hoofdstuk zetten we een aantal belangrijke veranderingen op een rij. Het gaat er vaak over en er is al veel over geschreven. Daarom concentreren we ons hierbij op de veranderingen die belangrijk zijn voor organisaties en het communicatievak; en daarbinnen op alles wat je moet weten om straks succesvol te Meten en Scoren.

1.1 De verandering van tijdperken

Volgens hoogleraar transitiekunde Jan Rotmans (2012) leven we niet meer in een tijdperk van verandering, maar in een verandering van tijdperken:

‘Onze samenleving is in een overgangsfase en bevindt zich op een kantelpunt. We gaan daarbij van een verticale, centrale en verzuilde samenleving naar een horizontale, decentrale netwerksamenleving. In deze kantelperiode worden oude systemen afgebroken en nieuwe opgebouwd. Oude waarden verdwijnen en nieuwe waarden ontstaan. Dit gaat gepaard met pijn, angst en verlies, maar ook met hoop, geloof en vertrouwen.’

Deze veranderingen hebben groot effect op bijvoorbeeld onze zorg, onze kijk op voedsel, gebiedsontwikkeling, de bouwsector en onze energievoorziening. Hoewel de daadwerkelijke omslag nog moet komen, zijn de