

Dinosauriër of krokodil

De toekomst van managen,
organiseren en samenwerken



Tony de Bree

Dinosauriër of krokodil

“ When you look back, you see a clear path that brought you here. But you created that path yourself. Ahead, there is only uncharted wilderness. There are no paths, no roads ahead of us. In the final analysis, it is the walking that beats the path ”

Arie de Geus.

“ I never studied to become rich, I only studied to avoid being bored the rest of my life ”

Edsger Dijkstra, de vader van de 'correct programming' benadering.

“ Broadband is comparable to the meteor that supposedly hit the earth 65 million years ago and wiped out the dinosaurs. Is your company on the endangered species list? ”

Nobuyuki Idei, voormalig voorzitter en CEO van Sony.

“ Technology has a history of wresting power from complacent elites and forcibly redistributing it in ways that rock the foundations of the known world ”

Peter Fingar in 'Extreme Competition'.

“ We have not once bought a company for the company. We buy companies to get excellent people... In order to have a really entrepreneurial culture one of the key things is to make sure we're recruiting the best people. One of the ways to do this is to focus on acquiring great companies with great founders ”

Mark Zuckerberg, eigenaar van Facebook.

“ We focus on customers and data, not on HiPPOs (Highest Paid Person's Opinions) ”

Brenden Bank, CIO www.booking.com.

“ Companies spend billions attempting to engage their customers and a fraction of that, if anything, on engaging their employees. ”

Rajat Pahara, 'Loyalty 3.0. How to Revolutionize Customer and Employee Engagement with Big Data and Gamification'.

“ Avoid the possum syndrome. Possums smell trouble but fail to act. You must do something. Fail fast and change. In order for a company to be equipped for speed, it cannot tolerate 'bozos'. It must hire the best people it can find and religiously push decision-making out into the organization, giving employees full authority to experiment ”

Tim Koogle, voormalig CEO van Yahoo!, maart 2000.

Dinosauriër of krokodil

De toekomst van managen, organiseren
en samenwerken

Tony de Bree

© 2014, Koninklijke Van Gorcum BV, Postbus 43, 9400 AA Assen.

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 op 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 3060, 2130 KB Hoofddorp www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

NUR 801

ISBN 9789023252290

ISBN ebook 9789023252306

Redactie: Sandra Korthoff

Omslagontwerp: Voltage, Nijmegen

Grafische verzorging: Imago Mediabuilders, Amersfoort

Uitgave en druk: Koninklijke Van Gorcum, Assen

INHOUD

<i>Voorwoord</i>	VII
<i>Inleiding</i>	1
Hoofdstuk 1 Een nieuwe kijk op management	5
1.1 De organisatie als ‘machine’.....	5
1.2 De organisatie als ‘levend organisme’.....	7
1.3 Samenvatting.....	9
Hoofdstuk 2 De digitale kenniseconomie	11
2.1 De belangrijkste kenmerken van de digitale kenniseconomie.....	11
2.2 Technologische ontwikkelingen en hun levenscycli.....	17
2.3 Nieuwe wetten en theorieën.....	22
2.4 Samenvatting.....	42
Hoofdstuk 3 Kenniswaardering in de organisatie	43
3.1 Wat is kennismanagement en wat zijn de hoofdtaken?.....	43
3.2 Verschillende manieren om kennis in te delen.....	44
3.3 Het waarderen van immateriële assets.....	45
3.4 De transitie van de industriële organisatie naar de relatieorganisatie.....	59
3.5 Samenvatting.....	63
Hoofdstuk 4 Het nieuwe online organiseren	65
4.1 Wat zijn communities of practice?.....	65
4.2 Online communities of practice opgezet door bedrijven.....	66
4.3 Online communities of practice op sociale media.....	75
4.4 Online ad-hoc organiseren en samenwerken in zakelijke ecosystemen met online freelancers en thuiswerkers.....	77
4.5 De relatieve organisatiekosten van een piramide-organisatie en die van een innovatieve online organisatie.....	79
4.6 Samenvatting.....	83
Hoofdstuk 5 De diagnose van de bestaande organisatie	85
5.1 Het organisatieprofiel van een organisatie.....	85
5.2 Voorbeelden van organisatieziekten.....	109
5.3 Klantwaardedisciplines en klantbeleving.....	113
5.4 Iedere klantwaardediscipline heeft zijn eigen organisatieprofiel.....	118

5.5	Drie nieuwe digitale klantwaardedisciplines en de 'Strategische Klantwaarde Kaart' ©.....	122
5.6	Digitale business modellen en verdienmodellen.....	129
5.7	Hoe kom je aan informatie van organisatieprofielen van bedrijven en andere organisaties?	136
5.8	Samenvatting.....	138
Hoofdstuk 6 Een nieuw digitaal prestatie-meetsysteem.....		141
6.1	De belangrijkste business drijvers en prestatie-indicatoren	141
6.2	Prestatie-meetsystemen en de verschillende organisatieprofielen.....	145
6.3	Het online gedrag van mensen volgen met e-metrics.....	147
6.4	Hoe meet je de monetaire waarde van klanten?.....	155
6.5	Een geïntegreerd digitaal RelatieKapitaal MeetSysteem (RKMS).....	157
6.6	Samenvatting.....	162
Hoofdstuk 7 Van 'baas centraal' naar 'klant centraal' in de praktijk.....		165
7.1	Verschillende aanpakken voor situationeel verander- en transformatiemanagement.....	166
7.2	De keuze van de juiste aanpak voor situationeel verander- of transformatiemanagement.....	180
7.3	Samenvatting.....	185
Hoofdstuk 8 Samenvatting, conclusies en 'what's next?'		187
8.1	Samenvatting en conclusies	187
8.2	What's next?.....	190
Literatuurlijst.....		193
Verklarende woordenlijst.....		197

VOORWOORD

In 1985 werd ik door de Amro Bank aangenomen om de klassikale interne en externe ICT-opleidingen & trainingen voor ICT-professionals zoveel mogelijk te vervangen door Computer Based Training (C.B.T., nu e-learning genoemd). Diezelfde e-learning faciliteiten konden ook mooi gebruikt worden om grote aantallen interne medewerkers, die hun baan verloren door automatisering, om- of bij te scholen. Nieuwe ICT met grote mainframe computers maakte het zo mogelijk om medewerkers van banken en andere multinationals wereldwijd 7x24 uur per week op te leiden en te trainen zonder dat daar een docent aan te pas kwam. Dit had een grote invloed op de inkomstenstromen van de traditionele opleidings- en trainingsinstituten die uitsluitende klassikale opleidingen verzorgden, deze bedreiging vanuit een totaal onverwachte hoek, zagen ze niet aankomen.

In het begin van de jaren 90 ondervond ik opnieuw aan den lijve, als hoofd van de backoffice van Global Custody bij ABN Amro, hoe groot de impact was van de ICT-ontwikkelingen op de wereldwijde concurrentieverhoudingen in de financiële sector en op de eigen organisatie. En vooral hoe snel een business model, als een van de traditionele wereldwijde marktleiders, in korte tijd weggevaagd kon worden door internationale hightech concurrenten terwijl je zelf als traditionele leverancier geen state-of-the-art ICT tot je beschikking had en evenmin snel intern kon schakelen.

In 2001 had ik net vier jaar op het hoofdkantoor in Amsterdam doorgebracht bij Corporate IT Strategy & Architecture, een periode waarin ik van dichtbij had mogen ervaren hoe log en inflexibel de interne organisatie van een traditionele multinational in de 'oude' wereld kon zijn. De kernactiviteiten van de bank in en rond het hoofdkantoor leken 'managen', 'organiseren', 'vergaderen' en 'e-mailen' te zijn geworden in plaats van 'samen toegevoegde waarde voor onze klanten en met onze klanten te creëren'. De externe klant stond niet centraal, maar de directe en de hoogste baas. Wat telde was de 'time-to-boss' in plaats van de 'time-to-customer'.

Al die ICT-ontwikkelingen boden vanaf het begin van de jaren 90 echter ook veel kansen voor nieuwe ondernemingen. Als senior management consultant e-commerce kwam ik rond de eeuwwisseling in contact met .com bedrijven. Zij kwamen, in Nederland en wereldwijd, met nieuwe, innovatieve verdienmodellen in e-commerce, e-business en met e-marktplaatsen. Een bruisende wereld van startups waar internet zorgde voor ondernemerschap, creativiteit, nieuwe ideeën en nieuwe vormen van managen, organiseren en samenwerken, maar ook andere nieuwe ICT-ontwikkelingen als enabler werden uitgeprobeerd. Je zag in die tijd drie typen startups ontstaan:

Het *eerste type startup* werd opgericht door ondernemers met naar eigen idee vaak 'briljante ideeën' die de bestaande verhoudingen binnen een traditionele industrietak op de kop wilden zetten met nieuwe verdienmodellen,

ondersteund door nieuwe ICT-ontwikkelingen, nieuw leiderschap en zonder overbodige overhead. Met bedrijven als Microsoft en Amazon.com als grote voorbeeld. Als onderdeel van mijn werk bij Corporate IT-Strategy & Architecture bezocht ik veel van deze startups in Nederland om het senior management en de regiokantoren te adviseren over het al dan niet investeren in die nieuwe ondernemingen.

Het *tweede type startup* ontstond uit interne initiatieven van grote traditionele ondernemingen met als doel de voordelen van helemaal opnieuw kunnen beginnen, te combineren met de vermeende voordelen van het onderdeel uitmaken van een bestaande grote organisatie. Ook wel bekend onder de namen *'incubators'* en *'accelerators'*.

Het *derde type startup* ontstaat in een compleet nieuwe digitale wereld: de wereld van miljoenen zelfstandige ondernemers, online freelancers en thuiswerkers van wie de unieke individuele kennis en ervaring via het internet met computers en laptops ingezet werd zonder dat daar traditioneel managen, coördineren en vergaderen aan te pas kwam. Het was de wereld van zogenaamde *'ebiz startups'*, van de online *'microbusinesses'* zoals Chris Guillebeau ze in 2012 noemde¹. Ieder met zijn eigen business en verdienmodel, zijn eigen mix van on- en offline activiteiten en ieder met zijn eigen unieke combinatie van lokaal en wereldwijd zakendoen.

In mijn vrije tijd startte ik als online ondernemer in deeltijd met een groot aantal verschillende websites. Niet alleen om het senior management van de Bank beter te kunnen adviseren, maar ook als *'carrièreplan b'*. Met uiteindelijk meer dan 13.000 klanten en potentiële klanten en partners en leveranciers wereldwijd. Ik was, zoals ik het zelf noemde, *'een MZMVP-er'* geworden: een *'Multi National Zonder Management en Vast Personeel'*. Ik ontdekte dat je zo als zelfstandig online ondernemer alle voordelen van een grote wereldwijde en lokale organisatie had, maar met de tijds winst, de kosten en de flexibiliteit van een eeuwige startup zonder dat daar ook maar een senior manager of middelmanager bij aan te pas kwam. Sterker nog, ik vond telkens nieuwe partners om mee samen te werken en nieuwe *'leveranciers'* om veel activiteiten aan uit te besteden. En steeds meer mensen vonden mij als partner voor hun eigen projecten en persoonlijke en zakelijke plannen, allemaal dankzij het internet. Het was een soort permanente online *'operating ad-hocracy'* om met Henri Mintzberg te spreken². Flexibele, bijna organische vormen van online organiseren en samenwerken rond concreet werk en klussen waarin mond-tot-mond reclame, je online reputatie en werken met vertrouwde en betrouwbare partners centraal stonden. Nieuwe manieren van wereldwijd samenwerken, organiseren en

1 Guillebeau, C. (2012), *The \$ 100 startup*.

2 Henri Mintzberg is een zeer bekende managementguru. Hij schreef o.a. in 1983 (!) het standaardwerk *'Structure in Fives: designing effective organizations'*, waarin hij de operating ad-hocracy beschreef als een van de mogelijke organisatiestructuren in de levenscyclus van organisaties.

zakendoen die later door Timothy Ferriss zouden worden toegelicht in zijn managementbestseller *'Een werkweek van 4 uur'*³.

Het werd me al snel duidelijk dat het internet in combinatie met breedband, personal computers en laptops voor dezelfde digitale transformatie op het gebied van slim organiseren, managen, ondernemen, werken en leren voor individuele personen zorgde als EDI⁴ en Swift⁵ voor grote bedrijven en andere organisaties wereldwijd hadden gedaan in de jaren 80 en 90 van de vorige eeuw. Ieder individu met een computer, later smartphone en tablet, kon via het internet zijn unieke kennis, ervaring, advies, producten en diensten wereldwijd aanbieden. Wat misschien nog veel interessanter was, men kon kennis, ervaring, producten en diensten van miljoenen anderen in die virtuele zakelijke netwerken, lokaal of wereldwijd, inzetten ten behoeve van zijn of haar eigen activiteiten, klus of project. En zonder dat men de verplichting had om de toevallig aanwezige kennis en ervaring binnen de eigen organisatie of van die van grote traditionele leveranciers, tegen vaak veel te hoge kosten, af te nemen. Bovendien zonder tussenkomst van veel verschillende managers, wat veel tijd bespaart. Kortom, internet was één groot virtueel netwerk, een grote virtuele netwerkorganisatie geworden.

Ik realiseerde me tegelijkertijd wat de digitale ontwikkelingen voor een impact hadden op de toekomst en het functioneren van grote, traditionele organisaties, zoals telecom- en softwarebedrijven en grootbanken, waarvoor ik op dat moment werkte. Maar ook voor bedrijven die bijvoorbeeld klassikale opleidingen & trainingen gaven.

Ik beschreef de impact van de snelle ICT-ontwikkelingen op organiseren, managen en ondernemen bij grote Europese instellingen in de financiële sector in mijn proefschrift bedrijfskunde over de digitale *'Transformation of European Financial Services companies'*⁶. Ik voorzag de ondergang van grootbanken als ABN Amro en ING en beschreef wat daar de belangrijkste oorzaken van waren. De kernboodschap was: de voordelen van traditionele grote *'piramide-organisaties'*, zoals Menno Lanting deze organisaties noemt in zijn bestseller *'Connect'*⁷, wogen niet meer op tegen de slagkracht, de flexibiliteit en de wendbaarheid van verschillende soorten kleine organisaties met nieuwe ICT en nieuwe lei-

3 Ferriss, T. (2007), *Een werkweek van 4 uur. Leid een rijk leven zonder veel te doen*.

4 EDI = Electronic Data Exchange. Een standard voor elektronisch dataverkeer tussen grote organisaties.

5 Swift is de naam van een organisatie die het elektronisch dataverkeer tussen alle financiële instellingen regelt. Men heeft ook samen met die instellingen een standaard voor boodschappen in dat dataverkeer ontwikkeld.

6 Bree, T. de (2001), *Transformation of Financial Services companies in the Global Knowledge Economy. How to map and measure customer value created with relationship capital*.

7 Lanting, M. (2010), *Connect! De impact van sociale netwerken op organisaties en leiderschap*, Business Contact, Amsterdam.

ders binnen en buiten de eigen traditionele bedrijfstak. *‘Transform or die’* was mijn boodschap. Waarom? ICT en het internet hadden niet alleen een grote invloed op verkoop en marketing vanuit het traditioneel aanbodmodel, maar ook op hoe traditionele Europese grootbanken georganiseerd waren in vergelijking met nieuwe bedrijven als Amazon.com, Bol.com (toen nog onderdeel van het Duitse Bertelsmann), Yahoo!, Intuit, E-Trade, Charles Schwab en Microsoft. Er was maar één conclusie mogelijk: grote traditionele piramide-organisaties zouden snel de omslag moeten maken naar nieuwe, radicaal andere vormen van managen, organiseren en samenwerken anders zouden ze de slag verliezen van bedrijven die de omslag wel op tijd zouden maken en van die verschillende soorten nieuwe externe startups. De geschiedenis leert echter dat grote ‘dinosauriërs’ vaak niet in staat zijn om zich vrijwillig aan te passen aan sterk veranderende omstandigheden, maar vooral naar elkaar blijven kijken en daarom ‘uitsterven’. Terwijl krokodillen en verschillende soorten vogels zich wel stap-voor-stap aanpasten en zo overleefden. En hetzelfde gebeurde en gebeurt nog steeds met veel traditionele piramide-organisaties in verschillende bedrijfstakken zoals de geschiedenis van de afgelopen 30 jaar ons leert. Ondanks de duizenden, soms vaak miljoenen guldens en euro’s die aan interne en aan externe management consultants uit worden gegeven in een eindeloos aantal reorganisaties en herstructureringen bij die ‘dino-organisaties’, zoals ik ze al snel noemde.

Op basis van mijn eigen ervaringen van een groot aantal verandertrajecten binnen de internationale bancaire sector en bij grote klanten van ABN Amro wereldwijd ben ik tot de conclusie gekomen dat een van de belangrijkste oorzaken voor het mislukken van veel van die verander- en transformatieprojecten en programma’s relatief eenvoudig aan te wijzen is:

Er wordt vaak gekozen voor de verkeerde aanpak van veranderen gegeven de externe en de interne situatie waarin de betrokken organisatie zich bevindt.

Want, zoals ik vaak tegen mensen, zei: ‘Als je gangreen in je been hebt, smeer je er toch ook geen Nivea op?’ Je moet eerst goed kijken wat er aan de hand is en dan kiezen voor de juiste remedie, voor de juiste verander- of transformatieaanpak dus. Zo simpel is het. Snel de juiste keuzes kunnen maken is in deze tijd, van voortdurende veranderingen in onder andere in de ICT, nog veel belangrijker dan in de periode die achter ons ligt. Wat wel werkt? *Situationeel veranderen en transformeren.*

Een definitie:

‘Op basis van het monitoren van ontwikkelingen in de omgeving en het functioneren van de bestaande organisatie kiezen voor de op dat moment beste aanpak voor veranderen, afhankelijk van de situatie waarin de organisatie zich op dat moment bevindt en de tijd die daarvoor objectief gezien beschikbaar is.’

Dit betekent a) de omgeving voortdurend scannen; b) kijken hoe je er zelf met je eigen organisatie in vergelijking met anderen voor staat en c) kiezen voor een veranderaanpak die bij a) en b) past. Dat betekent in sommige gevallen, dat

kleine veranderingen en/of aanpassingen in de organisatie voldoende zijn. In andere gevallen kan het betekenen dat de situatie vraagt om radicalere veranderingen, om radicale transformaties, om ervoor te zorgen dat een bedrijf in welke vorm dan ook overleeft.....als het al niet te laat is.

Veel leesplezier.

Tony de Bree, Oegstgeest

Twitter: @tonydebree & @dagboekbankier

LinkedIn: <http://www.linkedin.com/in/tonydebree>

Skype: tony.de.bree.

INLEIDING

In Nederland verschijnen jaarlijks tientallen boeken over verandermanagement, sociale innovatie, sociale media, sociale netwerken, het nieuwe ondernemen, het nieuwe leiderschap, het nieuwe leren, het nieuwe werken, de organisatie van de toekomst en de bank van de toekomst, om maar eens een paar voorbeelden te noemen. Veel van de auteurs schrijven vanuit het perspectief van het management van veelal grote organisaties. Het doel is om managers te leren hoe hun organisaties gebruik kunnen maken van de mogelijkheden van nieuwe ICT-ontwikkelingen, zoals software, mobiel internet, smartphones en sociale netwerken zoals Facebook, Twitter, Google+, Skype, YouTube en LinkedIn. Om zo hun bestaande organisatie effectiever en efficiënter te laten functioneren. De achterliggende gedachte is, dat als managers de lessen opvolgen, hun organisaties en hun functies min of meer onveranderd zullen blijven bestaan en dat ze de tijd gewoon even stil kunnen zetten. Vanuit marketing-overwegingen is dat een begrijpelijke strategie. Managers van grote organisaties zijn immers historisch gezien de belangrijkste klanten van managementboeken en vervolgens voor allerlei andere producten en diensten, zoals management consulting en opleidingen en trainingen.

Als je een dergelijk boek uit hebt krijg je als lezer toch vaak met twee grote vragen zitten: 'Allemaal leuk en aardig, maar HOE zet ik als organisatie de klant echt centraal en snel? En HOE worden we nu als traditionele piramide-organisatie *in de praktijk* 'authentiek' en 'verbonden'? De vraag is immers hoe je de juiste aanpak voor veranderen kiest gegeven de snelle ontwikkelingen in de externe omgeving en de staat waarin de eigen organisatie verkeert. De ene organisatie is de andere niet en de ene organisatie kan bijvoorbeeld aantoonbaar en meetbaar meer tijd hebben om zich aan te passen dan de andere organisatie. Zoals Mintzberg al in 1983 schreef: 'Het organisatieontwerp moet geschikt zijn voor de huidige situatie', en liefst ook voor de toekomst. Op essentiële vragen als: Welke gevolgen hebben nieuwe ICT-ontwikkelingen bij onze klanten, partners en concurrenten voor ons eigen ondernemerschap en de toekomst van ons bedrijf? Hoe staan we er eigenlijk als organisatie voor? Hoe zetten we in de praktijk de klant nu echt centraal en welke aanpak van verandering is daarvoor het meest geschikt? En de meest belangrijke vraag van allemaal: Is er eigenlijk nog wel een toekomst voor ons bedrijf in deze sector? Op deze vragen krijg je in managementboeken niet of nauwelijks een antwoord. Hetzelfde geldt voor veel auteurs uit de theoretische en de academische hoek van populaire Nederlandse managementboeken. De reden? Waarschijnlijk omdat, zoals Peter Senge in het voorwoord van 'The Living Company'¹ van Arie de Geus schreef: 'De meeste theoretici en academici schrijven over wat ze

1 Geus, A. de (1997), *The living company*, blz viii.

denken, mensen uit de praktijk beschrijven wat ze hebben beleefd. Omdat hun ervaringen de bron van hun denken is en niet (alleen) concepten.'

***Men is door de omvang en het besturingsmodel
vaak niet in staat om snel genoeg in te spelen
op kansen en bedreigingen.***

Want de ontwikkelingen op ICT-gebied bieden inderdaad grote mogelijkheden voor traditionele organisaties, maar ze vormen tegelijkertijd een bedreiging voor het voortbestaan ervan. Technologische ontwikkelingen zorgen ervoor dat het samenbrengen van mensen in grote traditionele organisaties, onder een centrale leiding met een hoofdkantoor en met een duidelijke scheiding van taken tussen management en medewerkers, zijn langste tijd heeft gehad. Waarom? Allereerst omdat de kosten in tijd en geld niet meer opwegen tegen allerlei nieuwe vormen van managen, organiseren en samenwerken. Nieuwe digitale leiders en startups hebben namelijk dezelfde voordelen van het 'groot zijn', maar zijn flexibeler, beter en goedkoper dan de traditionele hiërarchische organisatie sinds de Industriële Revolutie. Met andere woorden, in de praktijk blijken die grote, logge organisaties economisch vaak *'over georganiseerd te zijn'*, waardoor persoonlijk initiatief, ondernemerschap en klantgerichtheid ondergeschikt zijn geworden aan het besturen, managen, controleren en organiseren. Men is door de omvang en het besturingsmodel vaak niet in staat om snel genoeg in te spelen op kansen en bedreigingen. Integendeel, zij gebruiken nieuwe technologie vaak om hun bestaande organisatie online te projecteren met als resultaat *'bureau space'*²: een digitale projectie van de interne professionele bureaucratie van Mintzberg. Men automatiseert de bestaande organisatiestructuur en de bestaande manieren van werken: de bestaande bureaucratie. Om deze reden hebben veel traditionele bedrijven, zoals uitgeverijen, de muziekindustrie, telecom, het bankwezen, de spoorwegen en luchtvaartmaatschappijen sinds het begin van de 21e eeuw de grootste moeite om te concurreren met de nieuwe, meer flexibele toetreders. Nieuwkomers uit de eigen sector, maar ook vanuit heel andere sectoren die vaak op heel andere wijze zijn georganiseerd. Bij het starten van een onderneming heeft men klant- en medewerker beleving en sturen op loyaliteit ondersteund door flexibele nieuwe technologie, als uitgangspunt genomen. Het 'nieuwe' ondernemen en samenwerken heeft echter niet alleen iets te maken met nieuwe ICT en de omvang van de organisatie van bijvoorbeeld startups, maar vooral met een andere visie op management, op wat een organisatie eigenlijk is en wat het doel van ondernemen is.

2 Bree, T. de (2011), *Enterprise social media + bureaucratie = bureauspace*.

Zijn nieuwe digitale leiders en startups de enige organisaties die op een flexibele manier ondernemen? Nee, zeker niet.

Voorbeeld

Neem nou mijn loodgieter. Hij heeft rond Warmond een netwerk van zelfstandige ondernemers opgebouwd die bepaalde werkzaamheden goed en betrouwbaar kunnen uitvoeren. Hij kan zijn netwerk inschakelen voor klussen waar hij zelf de kennis en de ervaring niet voor heeft of als hij zelf geen tijd heeft om opdrachten uit te voeren. Maar ook voor als hij een opdracht aan neemt die te groot is voor hem alleen, dan kan hij een tijdelijk 'team' samenstellen uit zijn netwerk. Op deze manier is de flexibiliteit van zijn 'organisatie' optimaal, zijn de management- en organisatiekosten laag en kan hij als het nodig is zijn organisatie tijdelijk weer snel laten groeien en weer inkrimpen.

In de zakelijke wereld van ecosystemen van grote en kleine ondernemingen als Google, Facebook en Microsoft werk het precies zo. Ook andere grote organisaties en zelfstandige ondernemers gaan, via *crowdsourcing*, tijdelijke samenwerkingsverbanden aan met interne en externe personen. Een kleine kern maakt vaker gebruik van wereldwijde crowdsourcing en besteedt zo structureel bepaalde werkzaamheden uit. Zo kan het voorkomen dat je als online ZZP'er jarenlang samenwerkt met mensen die je nog nooit live hebt ontmoet. Maar wel bijvoorbeeld via Skype, Google Hangouts of andere mobiele communicatiemiddelen waarmee je elkaar met behulp van je webcam op video kunt zien en elkaar kunt spreken. De reden dat dat goed werkt is heel eenvoudig: je beoordeelt elkaar op het resultaat en de rest is bijzaak.

Terwijl het senior management en veel van de management consultants van de grote adviesbureaus maar niet los lijken te komen van de traditionele werkwijze van grote organisaties, vindt in de tussentijd een ware digitale revolutie plaats. Een revolutie, waarin een waar 'slagveld' van innovatie op het gebied van slim managen, organiseren, samenwerken en ondernemen plaatsvindt. Geleidt door out of the box denkende mensen die de verantwoordelijkheid nemen, door transparant te werken en garanties te bieden tegen onbetrouwbaar en fout gedrag. Deze nieuwe digitale wereld vraagt om een radicaal andere visie op managen en organiseren dan de traditionele benaderingen, zoals die nog steeds vaak in Nederlandse managementboeken is terug te vinden zijn. En ook bij veel managementopleidingen, aan business schools en bedrijfskundige opleidingen, nog steeds worden onderwezen.

DOEL VAN DIT BOEK

Ik heb dit boek geschreven om aan de hand van concrete voorbeelden en cases te laten zien wat de impact van de ontwikkelingen in de ICT is op de economie, op bestaande bedrijfstakken, op bestaande manieren van managen, van organi-

seren en van samenwerken. Hoe innovatieve marktleiders succesvol gebruik maken van kennis en ervaring in zakelijke netwerken, van *ecosystemen* van bedrijven (*business ecosystems*³) en wat bestaande grote organisaties kunnen leren van flexibele en snelle nieuwkomers in deze nieuwe digitale wereld. Van verschillende soorten online communities en van zakelijke ecosystemen met zelfstandige ondernemers op het internet. Op welke verschillende manieren traditionele piramide-organisaties met 'de baas centraal' in de praktijk kunnen veranderen in een sociale organisatie met de 'klant centraal'. Als die 'dinosauriërs', zoals ze soms genoemd worden, tenminste een kans willen maken om de voortrazende 'disruptive change' te overleven. Die nieuwe digitale wereld vraagt om nieuwe benaderingen en nieuwe praktische hulpmiddelen. Daarom komen de volgende onderwerpen aan de orde:

- welke andere visie op management is nodig? (hfdst 1)
- wat zijn de belangrijkste kenmerken van de digitale kenniseconomie? (hfdst 2)
- welke impact heeft ICT op managen, organiseren en samenwerken? (hfdst 2)
- welke economische theorieën gelden in de digitale economie? (hfdst 2)
- hoe gaan oude en nieuwe organisaties met kennis management om? (hfdst 3)
- welke nieuwe vormen van online organiseren bestaan er? (hfdst 4)
- hoe staat de eigen bestaande organisatie er relatief gezien voor? (hfdst 5)
- hoe zien nieuwe digitale prestatie-meetsystemen eruit? (hfdst 6)
- hoe kies je de beste aanpak voor het veranderen van organisaties? (hfdst 7)
- welke manieren zijn er om van 'baas centraal' naar 'klant centraal' te veranderen? (hfdst 7)
- samenvatting, conclusies en 'what's next?' (hfdst 8)

3 Moore, J.F. (1996), *The death of competition. Leadership and strategy in the age of business ecosystems*.

HOOFDSTUK 1

EEN NIEUWE KIJK OP MANAGEMENT

In het eerste jaar dat ik bij Training & Development van de Amro Bank werkte (1985) hield ik een presentatie op een conferentie van Philips in Den Haag over *'the learning organisation'*. De kern van mijn betoog was dat een organisatie als Amro slechts succesvol kon zijn als intern de juiste omstandigheden zouden worden geschapen voor *'organisatieleren'*. De randvoorwaarde daarvoor was dat de business strategie, de ICT-strategie en de HRM-strategie voortdurend met elkaar in lijn zouden zijn (*aligned*) en zouden blijven (*alignement*). Dat alles zou worden gedaan om een omgeving te scheppen waarbinnen managers en medewerkers optimaal kennis kunnen en willen delen en van elkaar, van klanten en van leveranciers kunnen leren in een voortdurende dialoog met elkaar. Zonder dat ik me ervan bewust was had ik gekozen voor de managementvisie waarin een dienstverlenende organisatie als een bank wordt gezien als een sociale omgeving, een ecosysteem analoog aan het menselijk lichaam en de natuur om ons heen. Een veilige omgeving, waarin mensen leven en werken, een organisatie die Arie de Geus later treffend de *'the living company'*⁴ noemde. En dus niet voor de algemeen gangbare managementvisie, zoals deze in de traditionele managementliteratuur van *'de organisatie als machine'* is terug te vinden, waarbij de baas en geld centraal staan en er een duidelijke interne scheiding is tussen management en medewerkers.

In paragrafen 1.1 en 1.2 wordt in het kort uitgelegd wat die twee verschillende visies op managen en organiseren inhouden en welke visie het beste aansluit bij de huidige tijd van snelle veranderingen (*de digitale kenniseconomie*).

1.1 DE ORGANISATIE ALS 'MACHINE'

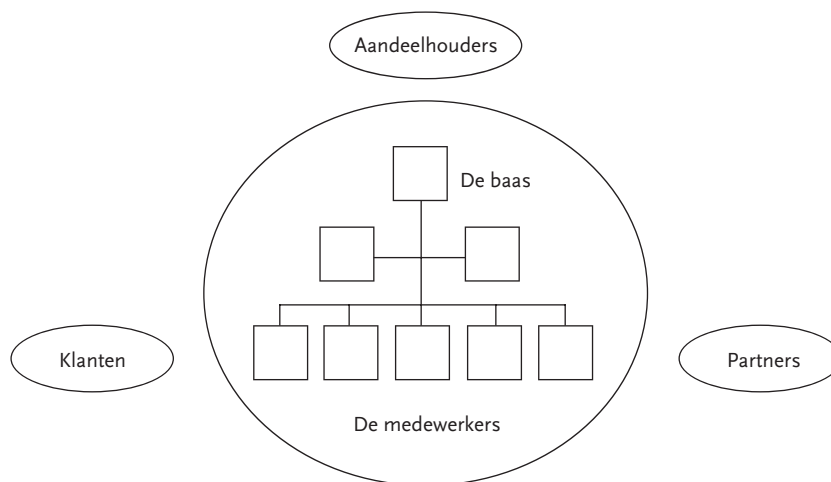
In de traditionele visie op management van organisaties is *'de machine'*, het bedrijf, eigendom van partijen buiten de onderneming zelf. Betreffende partijen en de aandeelhouders, zoals institutionele beleggers, particuliere beleggers en soms de overheid. Doel van de onderneming is om zoveel mogelijk geld te verdienen voor die aandeelhouders. Andere intern en externe stakeholders spelen niet of nauwelijks een rol behalve vanuit het basisprincipe van geld verdienen en natuurlijk kosten besparen zodat er meer winst wordt gemaakt. Er is een strikte scheiding tussen de organisatie, klanten en partners. De invloed van de buitenwereld op de organisatie is beperkt. Managers worden aangesteld om de organisatie te controleren, te besturen en te veranderen.

4 Geus, A. de (1997), *The living company*.

Als het ‘rendement’ van bepaalde managers en medewerkers achterblijft, moet je je zo snel mogelijk vervangen door nieuwe, verse ‘resources’.

De medewerkers van de organisatie zelf veranderen volgens aanhangers van deze visie pas als *iemand* (lees: ‘het senior management’) het initiatief neemt om te veranderen. Anders gebeurt er helemaal niets. Senior managers, al dan niet geholpen door externe adviseurs, moeten wel grote transformatie- of verandertrajecten doorvoeren want anders ‘zinkt het schip’. Alle activiteiten die binnen de organisatie plaatsvinden zijn gericht op het realiseren van financiële en economische doelstellingen en het uitvoeren van besluiten die door het senior management en uiteindelijk door ‘de baas’ worden genomen. Medewerkers worden in deze visie gezien als ‘human resources’, als ‘bezit’ van de organisatie. Ze staan klaar om ingezet en soms zelfs letterlijk ‘opgebrand’ (*burn-out*) te worden met als einddoel het verdienen van geld voor de aandeelhouders. Als het ‘rendement’ van bepaalde managers en medewerkers achterblijft, moet je je zo snel mogelijk vervangen door nieuwe, verse ‘resources’. De organisatie kent formele processen om de kennis van medewerkers individueel te vergroten en het lerend vermogen van de organisatie als geheel is de optelling van de kennis van de individuele medewerkers. Dit soort managers bij dit type organisatie kijkt naar sociale netwerken online en offline dan ook als hulpmiddel, als ‘resource’. Ze starten vaak zelf hun ‘eigen’ online communities of groepen op bijvoorbeeld LinkedIn of in klantenpanels waar strakke regels gelden en waar niet zelden censuur wordt toegepast op wat er aan informatie wordt uitgewisseld. Open en gesloten sociale media netwerken en online communities worden gezien vanuit het perspectief van ‘hoe kunnen we ze *gebruiken* om onze commerciële doelen te bereiken’ en hoe kunnen we ze zo goed mogelijk ‘managen’ (lees: besturen) en ‘controleren’ als onderdeel van wat traditioneel ‘*corporate governance*’ wordt genoemd. Deze manier van organiseren en werken van de ‘machine’ met de piramide-organisatie is schematisch weergegeven in figuur 1.

Klanten en partners, zoals leveranciers, maken geen deel uit van de organisatie in strikte zin en de stem van de klant (*the voice of the customer*) wordt niet of nauwelijks gehoord. Die stem heeft dus ook nauwelijks invloed op de gang van zaken en de besluitvorming binnen traditionele organisaties.



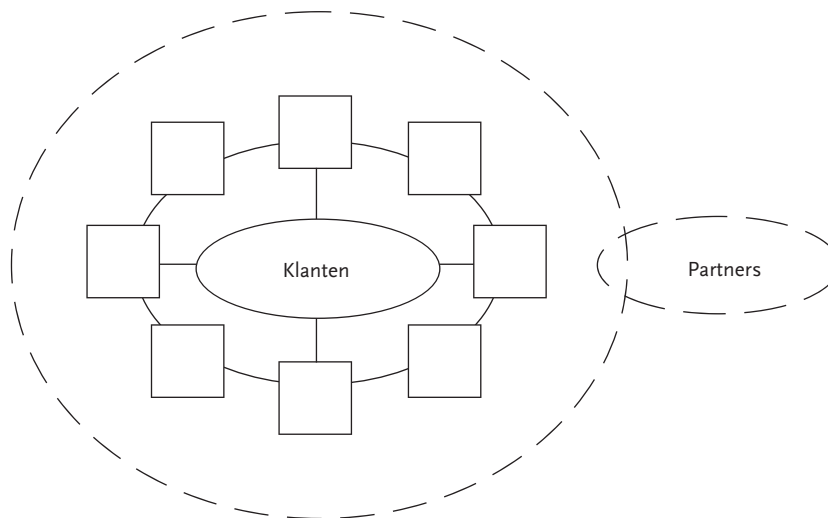
Figuur 1. De piramide-organisatie als 'de machine' met 'de baas' centraal.

1.2 DE ORGANISATIE ALS 'LEVEND ORGANISME'

De organisatie van *'the living company'*⁵, bestaat uit een in- en formeel sociaal netwerk, waar mensen werken die hun eigen idealen en passies hebben. Hun doel is om met klanten en partners op een duurzame manier samen te werken en geld te verdienen. Ze creëren binnen de onderneming informele sociale netwerken van relaties en contacten om snel in de behoeften van klanten te kunnen voorzien: door slim samen te werken, slim te organiseren, slim te ondernemen en van elkaar te leren met de externe klant centraal. Er wordt voortdurend naar klanten op bijvoorbeeld Twitter en tijdens klantenpanels geluisterd als ze via Twitter een vraag stellen of tijdens klantenpanels suggesties voor verbetering van de dienstverlening doen. Alle kennis, informatie en data van en over gedrag van klanten op bijvoorbeeld websites over naar welke pagina's klanten gekeken hebben en op welke links ze geklikt hebben, wordt verzameld en onderling intern vrijelijk gedeeld. De 'stem van de klant' bepaalt zo samen met de leiding en de medewerkers wat de organisatie als prioriteiten ziet. Voorbeelden daarvan zijn management samen met klanten de strategie aanpassen, nieuwe producten en diensten ontwikkelen en een nieuwe mobiele website van de onderneming door consumenten laten testen tijdens de bouw. Verschillende teams en afdelingen werken nauw samen om wensen en eisen van klanten om te zetten in acties, producten en diensten. Ze voeren ook een actieve dialoog met die klanten. Mensen die bij partners, zoals leveranciers en andere externe partijen, werken maken voor een gedeelte onderdeel uit van 'de

5 Geus, A. de (1997), *The living company*.

organisatie' doordat ze bijvoorbeeld ook toegang hebben tot een aantal interne elektronische netwerken en tot data en informatie over klanten waar zij als externen een gedeelte van producten of diensten aan leveren. Op deze manier zijn de grenzen van de organisatie transparant en open (zie figuur 2).



Figuur 2. De organisatie als levend organisme met de 'klanten centraal'.

Mensen leren individueel binnen de organisatie en tegelijkertijd kan de organisatie als geheel leren door bijvoorbeeld medewerkers van verschillende afdelingen in teamverband te laten samenwerken of in ad-hoc projecten samen te laten werken met klanten en partners. 'Organisatieleren' is in deze visie dus niet alleen de optelling van het leren van de individuele medewerkers door het volgen van individuele opleidingen, maar van de organisatie als geheel. En is een organisatie, een bedrijf, niets anders dan een soort 'ecosysteem' van en door mensen. Managers modereren, faciliteren en helpen bij het oplossen van conflicten. Ze zorgen ervoor dat de omstandigheden binnen de organisatie zodanig gunstig zijn dat iedereen zo optimaal mogelijk kan functioneren om zo het voortbestaan van de organisatie te kunnen garanderen. Alle interne activiteiten zijn gericht op HET belangrijkste doel: samen de klanten centraal hebben en houden. De levensduur van een organisatie hangt volgens De Geus af van *de vitaliteit* en de levensvatbaarheid van die organisatie. Deze kenmerkt zich door: hoe gemotiveerd, betrokken en goed opgeleide en getrainde de medewerkers zijn. Die levensduur en vitaliteit kan ernstig in gevaar komen door allerlei ziektebeelden en interne 'leerbeperkingen', waar veel grote traditionele piramide-organisaties in de loop der tijd last van kunnen krijgen. In plaats van lerende organisaties zijn ze 'hardleerse organisaties' geworden. Ze zijn niet in staat om

voldoende te luisteren naar wat er zich buiten de organisatie afspeelt en naar de eigen medewerkers en zichzelf snel aan te passen aan die snel veranderende wereld om zich heen. Ze zijn eigenlijk ziek, soms zelfs doodziek of eigenlijk al overleden zonder het zelf door te hebben. De symptomen van deze 'organisatie-ziektes'? Dalende klanttevredenheid, een afnemend marktaandeel, dalende motivatie van medewerkers, hoge werkstress, onduidelijkheid over de strategie, eindeloze interne oorlogen over macht en controle en silo-denken van traditionele managers. Managers die geen kennis delen, medewerkers niet of nauwelijks bij interne besluitvorming betrekken en samenwerken met 'de klant centraal', niet zien als belangrijk onderdeel van het eigen functioneren. Met als gevolg dat veel medewerkers gedemotiveerd raken en afhaken. Ze leggen zich neer bij de status-quo als gevolg van het moeten werken in een werk- en leefomgeving die onnodige beperkingen oplegt aan verbeelding, creativiteit, energie en verbinding. Het klimaat in veel van deze grote bedrijven is waarschijnlijk giftiger dan dat het management toe zou willen geven. Of het nu een jong bedrijf is of een bedrijf dat al langer bestaat.

De conclusie van De Geus en andere auteurs die deze visie op managen en organiseren ondersteunen, is duidelijk: als je wilt dat je organisatie lang leeft, dan moet je sturen op vitaliteit en ervoor zorgen dat de symptomen van beginnende 'organisatieziekten' in een zo vroeg mogelijk stadium herkend worden en dat snel de juiste veranderaanpak, de juiste 'medicijn' of 'chirurgische ingreep' toegepast wordt afhankelijk van de gestelde diagnose met behulp van organisatiepathologie of organisatieziekteleer waar 'de patiënt precies aan lijdt.' Want anders overlijdt het organisme, de bestaande organisatie. Het interessante van deze organische metafoor voor organiseren en samenwerken met de mens centraal is dat hij niet alleen goed lijkt aan te sluiten op hoe startups en andere nieuwere bedrijven opereren, maar ook op het functioneren, faciliteren en modereren van verschillende innovatieve vormen van virtueel organiseren op het internet zoals online 'communities of practice' (CoP), virtuele groepen op Facebook, LinkedIn, Skype en andere digitale sociale netwerken zoals het eerder genoemde derde type startup, de zakelijke ecosystemen van zelfstandige ondernemers wereldwijd.

In dit boek wordt deze nieuwe managementvisie van de organisatie als levend organisme, de 'living company' in zijn verschillende vormen van en door mensen als uitgangspunt genomen aangezien ze het beste aansluit op de mogelijkheden van de nieuwe wereld van online en offline sociaal en mobiel zaken- doen waarin unieke kennis, informatie en data een centrale plaats innemen.

1.3 SAMENVATTING

In dit hoofdstuk zijn twee verschillende visies op management en organiseren aan de orde geweest: de traditionele managementvisie van de organisatie als 'machine' met de baas centraal in de piramide-organisatie en de visie op management van de organisatie als 'levend organisme' met 'de klant centraal'

waarin het delen van kennis, ervaring en informatie met de klanten en mensen in het algemeen centraal staat. Op basis van de snelle en grote veranderingen buiten de onderneming kon de conclusie worden getrokken dat de tweede visie meer concrete aanknopingspunten biedt om de organisatie op tijd te veranderen dan de eerste visie. Deze wordt dan ook als uitgangspunt voor dit boek gebruikt.

Dinosauriër of krokodil

De toekomst van managen, organiseren en samenwerken

Tony de Bree

Wat is de impact van ICT op managen en organiseren? Hoe kies je de beste aanpak voor het tijdig veranderen van je organisatie? Hoe meet je waarde creatie met een digitaal sociaal kapitaal meetsysteem? Wat leert gedrags economie ons over de klant? Welke manieren zijn er om van 'baas centraal' naar 'klant centraal' te veranderen? Is er eigenlijk nog wel een toekomst voor ons bedrijf in deze sector? What's next?

Op deze vragen geeft *Dinosauriër of krokodil* een antwoord. Aan de hand van concrete voorbeelden en cases laat Tony de Bree zien wat de impact van veranderingen in de ICT is op de economie, bedrijfstakken, management, organisaties en samenwerken.

Hij laat zien hoe innovatieve digitale marktleiders succesvol gebruik maken van nieuwe ICT, van kennis en ervaring in zakelijke online netwerken, van ecosystemen van bedrijven en wat bestaande organisaties kunnen leren van fl exibele en snelle nieuwkomers in deze digitale wereld.

Een wereld die vraagt om een radicaal andere manier van managen en organiseren, om nieuwe benaderingen en om nieuwe hulpmiddelen. Alleen dan zullen de dinosauriërs, een kans maken om net als krokodillen, de voortrazende *disruptive change* te overleven.

Dinosauriër of krokodil is bedoeld voor managers, ondernemers, digitale strategen, verandermanagers, business controllers, accountants en HR-professionals.

Over de auteur

Tony de Bree combineert dertig jaar ervaring met grote verandertrajecten en e-biz start-ups in en rond de internationale financiële sector met een Executive MBA, een promotie bedrijfskunde over de digitale transformatie van de financiële sector en 14 jaar praktijkervaring met slim online organiseren, crowdsourcing en co-creatie als seriële online ondernemer.

Hij is management- & start-up consultant, spreker, dagvoorzitter, e-trendstrateeg, columnist en docent.

Contactinformatie: www.tonydebreeadvies.nl.

