

INHOUD

Waarom we dit boek schreven	9
Inleiding: wat de mediasector je kan leren over disruptie	13
Opbouw van dit boek	19
Deel I – Organisatiecultuur	
1. De missie als basis	23
2. Verbinden met de ander	37
3. De hele organisatie verbinden	57
Deel II – Medewerkers	
4. De juiste medewerkers	69
5. Gemotiveerde medewerkers	95
Deel III – Klanten	
6. De juiste klanten	133
7. Betrokken klanten	141
De verbinding gaande houden	167
Meer inspiratie	175
Over de auteurs	185
Bronnen	187

WAAROM WE DIT BOEK SCHREVEN

Gedurende ons hele werkende leven wordt al voorspeld dat de sector waarin wij actief zijn spoedig ter ziele zal gaan. Door de komst van het internet zouden traditionele nieuwsmedia snel verdwijnen. Inmiddels weten we beter. De merken waar wij voor werken – waaronder *De Telegraaf*, *NRC* en *Noordhollands Dagblad* – bereiken meer mensen dan ooit en staan er goed voor. Maar dat is niet zonder slag of stoot gegaan. Mediabedrijven hebben zichzelf op alle fronten opnieuw moeten uitvinden. Dat geldt ook voor de afdelingen waar wij als leidinggevenden voor verantwoordelijk zijn.

Eerder schreven we een boek, *De relatie-economie*, over hoe we de marketingstrategie aanpasten door op een slimme manier data te gebruiken en langdurige relaties met klanten op te bouwen. Na presentaties over dat boek kregen we onverwachte reacties van professionals uit andere bedrijfstakken, die de mediasector benijdden: ‘We weten dat we aan de vooravond staan van een disruptiestorm, maar we weten nog niet eens welke vragen we moeten stellen. Jullie zijn al veel verder.’ Bank, chemieconcern of goed doel, allemaal maken ze zich zorgen over het

tempo en de intensiteit van de technologische ontwikkelingen. Traditionele zekerheden smelten weg als sneeuw voor de zon; dat leidt tot angst dat nieuwe spelers beter in staat zijn om de rappe veranderingen te omarmen. Nokia en Kodak belichamen het schrikbeeld: *from hero to zero*. Elk gevestigd merk is bang de volgende te worden.

We begrijpen die onzekerheid als geen ander. Want wij hebben dat onbestendige gevoel aan den lijve ondervonden. Wat we met anderen uit alle mogelijke sectoren willen delen, is dat het antwoord op disruptie veel breder is dan het gebruik van data en het omarmen van de voordelen van nieuwe technologieën. Het begint bij een sterkere verbinding met de missie van je organisatie en een diepere connectie met medewerkers en klanten. Toepassing van nieuwe technologie volgt daarna pas.

Dit boek gaat over de menselijke kant van organisaties en hoe je daar invloed op kunt uitoefenen. Wendbare en weerbare organisaties hebben een geweldige cultuur, geweldige medewerkers en geweldige klanten. Maar hoe krijg je alle drie voor elkaar? We delen graag onze worstelingen en lessen, zodat je een snellere leercurve doorloopt dan wij.

In dit boek leer je meer over:

- langetermijnwaarde creëren met een cultuur gericht op verbinding;
- een cultuurontwikkeling starten en schalen;
- je missie als fundament gebruiken en concreet doorvertalen;
- duurzame relaties bouwen met klanten en medewerkers;
- de juiste medewerkers selecteren en motiveren;

- betrokkenheid van teams verhogen door samen prioriteiten te bepalen;
- teams laten floreren door psychologische veiligheid en vertrouwen;
- samenwerking in een team opnieuw uitvinden;
- de juiste klanten vinden;
- behoeften van klanten onderzoeken en gebruiken;
- cultuurontwikkeling en innovatie gaande houden.

INLEIDING: WAT DE MEDIASECTOR JE KAN LEREN OVER DISRUPTIE

Ons leven en ons werk veranderen in een steeds hoger tempo. De telefoons in onze broekzak bevatten meer persoonlijke data dan er over onze overgrootouders in een heel mensenleven verzameld werd. Bedrijven die nog geen twintig jaar bestaan, weten meer over ons dan onze familie. En hoe bepalend ze vandaag ook zijn, het is onzeker of ze het volgende decennium zullen halen.

Menselijk contact is geen dagelijkse noodzaak meer. Communicatie via groepsapps is efficiënter dan een-op-eengesprekken. Boodschappen worden op het scherm besteld en aan de deur bezorgd. Werken via je telefoon kan bij de gate waar je op het vliegveld wacht.

De winnaars van deze ontwikkelingen zijn veelal nieuwe bedrijven met jonge, hoogopgeleide medewerkers die opgegroeid zijn in een maatschappij waarin individualisme en beschikbaarheid van data vanzelfsprekend zijn en automatisering een logische route is naar succes. Traditionele bedrijven met hun wortels in vorige eeuwen hebben vaak moeite om het tempo bij te houden. Ze dragen een zware

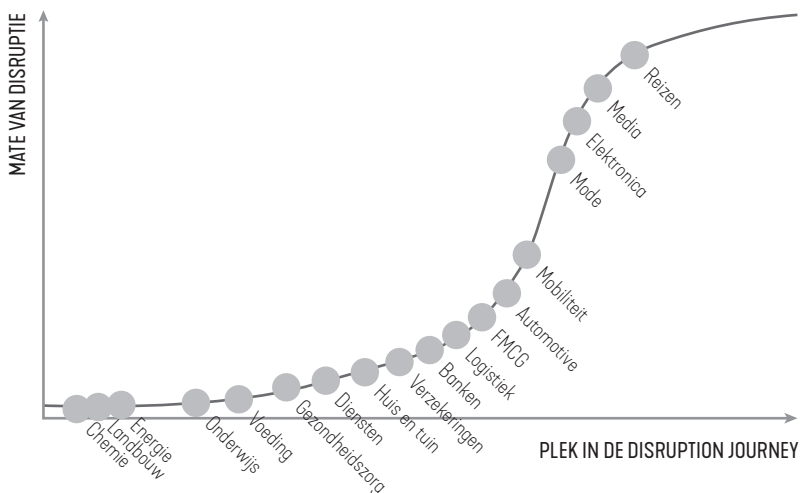
ballast uit het verleden met zich mee, opereren op verouderde systemen en vaak met medewerkers die opgeleid zijn in een wereld die nauwelijks meer bestaat. Ze worden links en rechts ingehaald. Ontwricht. Ze ondervinden disruptie.¹

Ook de mediasector, waarin wij werken, heeft wereldwijd te maken gehad met een hoge mate van disruptie. Klassieke mediabedrijven zagen hun belangrijkste inkomstenbron, advertenties, verdampen door een verschuiving naar online spelers buiten de sector. Verwoede pogingen om in het digitale speelveld een significante positie te verwerven slaagden soms, maar zorgden er in geen geval voor dat het verlies van advertentieomzet in papier volledig opgevangen werd.

Het beschikbaar stellen en op grote schaal delen van informatie was voorbehouden aan uitgevers sinds de uitvinding van de losse zetletters voor een drukpers in 1450 door Johannes Gutenberg. Later kwamen daar de makers van radio en televisie bij, die hun verdienmodellen baseerden op het verkopen van bereik middels advertenties. Dit is nu verleden tijd. De concurrentie is oneindig veel groter geworden met de komst van internet. De mogelijkheden voor een adverteerder om een publiek te bereiken ook. Tijdens deze versnippering zijn in de westerse wereld drie grootmachten ontstaan die op meesterlijke wijze de brij aan informatie kanaliseren: Amazon, Google en Facebook. Hun macht is zo groot geworden dat meer dan 70 procent van de advertentiebestedingen bij deze drie bedrijven terecht komt.² Tot de twintigste eeuw konden traditionele mediapartijen op deze euro's en dollars rekenen.

Ook aan de productkant is er een totaal nieuwe wereld ontstaan. Het dagelijks lezen van papieren kranten is een gewoonte die nieuwe generaties kennen als gedrag van hun opa's en oma's. Mobieltjes zijn de belangrijkste dragers van nieuws geworden.

Consultancy SparkOptimus³ concludeert dat de media-sector voorloopt in de disruptiecurve, samen met de reisbranche.



Van media en de reisbranche is het meest te leren over disruptie; bron: Jankovich (2019).

Inmiddels kunnen wij voorzichtig over onze schouder kijken en concluderen dat veel traditionele mediamerken er nog steeds zijn, hoewel het disruptieve geweld ook talloze nieuwsorganisaties, vaak de regionale, zwaar heeft

geraakt. Een aantal klassieke mediamerken uit de tijd van de stoommachine heeft zich met succes aangepast aan de digitale realiteit van de eenentwintigste eeuw en floreert zelfs als nooit tevoren. *The New York Times* rapporteerde in 2019 het hoogste abonneebestand ooit, met vijf miljoen betalende abonnees,⁴ en ook in Nederland gaat het de meeste kranten voor de wind, vooral dankzij versteviging van de relatie met abonnees en succesvolle digitalisering van journalistiek. Verschillende nieuwsmerken zijn zeer winstgevend en bereiken meer mensen dan ooit doordat zij zich hebben aangepast aan de nieuwe werkelijkheid. Een succesverhaal, dat overigens bij het brede publiek minder bekend is.

Wij werkten tijdens deze heftige en interessante periode bij krantenuitgevers, eerst in hetzelfde team bij *NRC* en later als collega's bij *NRC* (Matthijs) en *De Telegraaf* (Xavier), beide onderdeel van Mediahuis. We waren erbij vanaf het begin van het millennium toen alles nog crescendo ging, tijdens de onzekere periode waarin de disruptie in een stroomversnelling kwam, tot dit moment, nu we onze koers hervonden denken te hebben. Onze ervaringen bij *NRC* en *De Telegraaf* verrasten ons eerst, maar daarna zagen we een patroon. We ontdekten dat een intensieve verbinding met onze wortels, onze medewerkers en onze klanten noodzakelijk was om te kunnen reageren op de veranderende omgeving. Technologische innovatie bleek niet de drijvende kracht van succes, maar slechts een instrument. De mensen die de innovatie initiëren en de klanten die deze innovatie omarmen, zijn bepalend voor

het succes. Leaders die bescheidenheid beoefenen en hun medewerkers dienen, zijn de winnaars van de toekomst.

We beschrijven in dit boek best practices en wetenschappelijke studies die ons geholpen hebben bij het tackelen van de uitdagingen van de digitalisering van deze sector. Daarnaast reiken we praktische handvatten aan, waarmee managers en medewerkers hun organisaties wendbaar en weerbaar kunnen maken. Dit kunnen organisaties zijn die aan de vooravond staan van een omwenteling, of die willen groeien naar een volgend niveau in hun innovatiesnelheid. Het maakt niet uit of je tientallen, duizenden of nog helemaal geen klanten hebt, de principes in dit boek zijn toepasbaar op elke schaal.

Tegelijkertijd moeten we bescheiden zijn. Wat voor ons goed werkte, werkt voor jou misschien niet. Wij delen onze ervaringen, onze aanpak en literatuur die laat zien dat focus op de menselijke kant van de organisatie ook bij andere bedrijven tot succes heeft geleid. Gebruik wat je kunt en vind je eigen weg. Wij hopen dat dit boek een waardevolle stap vormt voor jouw reis in een snel veranderende wereld.

OPBOUW VAN DIT BOEK

We werken in dit boek van grof naar fijn. Deel I laat zien dat organisaties succesvoller zijn wanneer ze een cultuur ontwikkelen waarin mensen gedreven worden door een missie en aandacht hebben voor de behoeften van alle stakeholders. Je leert meer over hoe je een missie kunt formuleren, relaties bestendigt of repareert, en verbindend leiderschap. Deel II beschrijft de relevantie van het vinden, ontwikkelen en betrekken van de juiste mensen. In dit deel worden praktische tools aangereikt om een goed team te bouwen dat gezamenlijk een antwoord formuleert op verandering. Deel III gaat over het belang van het vinden van de juiste klanten en reikt handvatten aan om beter met klanten te verbinden door klantbehoeften te ontginnen met kwalitatieve methodes en data-analyse, en die te vertalen naar betere producten en processen.

In alle delen zijn literatuur, persoonlijke ervaring, case-studies en praktische tools nauw verbonden. In deel I ligt het zwaartepunt op de theorie, deel II en III zijn meer gericht op de dagelijkse praktijk in een organisatie. Je kunt het boek van begin tot eind lezen, omdat de delen op elkaar voortbouwen. Maar je kunt evengoed springen naar onderdelen die op dit moment relevant voor je zijn.