

‘Lanting maakt inzichtelijk dat de relatie tussen tijd, plaats en manier van (samen)werken razendsnel verandert, waardoor organisaties meer en meer met hun omgeving vervlecht raken.’ – Peter Molengraaf, CEO, Alliander

‘Slimmer werken door netwerken: Menno Lanting slaat de spijker op zijn kop.’ – Eduard Schaepman, CEO, Regus

‘Menno spreken of zijn boeken lezen is eigenlijk best irritant: je hebt gelijk een enorme *to do*-lijst van ideeën die je niet morgen maar vandaag wilt en moet implementeren.’ – Huub van Zwieten, eigenaar, TalentFirst

‘Menno overtuigt je niet alleen van de veranderingen die organisaties moeten doormaken om kwalitatief te kunnen groeien in onze kenniseconomie, maar ook van welke verantwoordelijkheden managers en leiders daarbij moeten nemen.’ – John van Vianen, Directeur Zakelijke Markt, KPN

‘Menno’s boeken leveren het bewijs dat managers en bedrijven aan de slag moeten. Anders zijn zij net die sprekers op een congres die niet doorhebben dat wat er over hen wordt getwitterd, leuker en interessanter is dan hun verhaal zelf.’ – Henk van Drunen, directeur, ANWB Media

‘Ik dacht dat alles al was geschreven over de invloed van internet en social media op mens en organisatie. Ik had het mis. Menno Lantings nieuwste boek geeft een verfrissende, slimme en praktische kijk op dit onderwerp.’ – Laurent de Vries, directeur, GGD Nederland

‘De belangrijkste uitdaging voor iedere organisatie is het lerend vermogen te vergroten. De randen van de organisatie, waar mensen en systemen in direct contact staan met de samenleving, zijn enorm belangrijk om in te kunnen spelen op veranderingen. *De slimme organisatie* biedt een welkom kompas.’ – Chris Buijink, secretaris-generaal, ministerie van Economische Zaken

‘Hoe word je een slimme netwerkorganisatie die zich op een bijna vloeibare manier weet aan te passen aan de snelle veranderingen bij klanten en medewerkers? Menno Lanting weet als geen ander wat grote organisaties moeten doen om te overleven in de huidige tijdgeest.’ – Maarten Korz, innovatiemanager, Rabobank

‘When the winds of change blow,
some build walls, others build windmills.’

MENNO LANTING

De slimme organisatie

DE TOEKOMST VAN WERK,
LEIDERSCHAP EN INNOVATIE

Uitgeverij Business Contact
Amsterdam/Antwerpen

Bij de productie van dit boek is gebruikgemaakt van papier dat het keurmerk Forest Stewardship Council (fsc) draagt. Bij dit papier is het zeker dat de productie niet tot bosvernietiging heeft geleid. Ook is het papier 100% chloor- en zwavelvrij gebleekt.



1e druk, februari 2013

© 2013 Menno Lanting

Uitgeverij Business Contact

Omslagontwerp Adept vormgeving

Omslagbeeld iStockphoto

Foto auteur Arno Massee

Vormgeving binnenwerk Zeno

Drukkerij Wilco, Amersfoort

ISBN 978 90 470 0527 8

D/2013/0108/525

NUR 801

Uitgeverij Business Contact maakt deel uit van Uitgeverij Atlas Contact

www.businesscontact.nl

FEEDBACK
VERANTWOORDELIJKHEID

CHAOTISCH

COMPLEXITEIT

DECENTRAAL

SYSTEM
VERBONDENHEID

SLIM
LUISTEREN

SOCIAL MEDIA
ORGANISCH

TRANSPARANT

NETWERK

SNELHEID

COLLECTIEF

TOEKOMST
CULTUUR
VERANDERING

INFORMATIE

EXPERTISE
FLEXIBEL

KENNIS

VERSMEETING

CONTROLE
SOCIAAL KAPITAAL

Voorwoord

Fijn dat Menno weer een boek heeft geschreven! En het maakt weer helemaal waar wat het belooft: een fotomomentje in een wereld die lijkt op een versneld afgedraaide film. De film wordt even stilgezet, waardoor ik weer kan zien wat er allemaal is, verandert en ontstaat. En ook dit boek staat gelukkig weer boordevol praktijkvoorbeelden en inzichten.

Natuurlijk gaat dit boek niet over technologie. Het is er *vanwege* de technologie. Door de technologie zitten we als samenleving in een belangrijke transitiefase. Die deuren opent naar nieuwe mogelijkheden. En tegelijkertijd vraagt om verandering. Om met andere ogen te kijken naar organisaties, naar werken, naar samenwerken.

Voor mij is de essentie de transparantie die daarmee ontstaat en die ook in dit boek prachtig beschreven wordt. Het is een bekend economisch gegeven dat in een transparante markt de macht verschuift naar *'the receiving end'*. Van organisaties naar individuen dus. En daar zitten we volop in. Snel een vakantiebestemming checken bij honderd 'vrienden' was tien jaar geleden bijvoorbeeld onmogelijk in een paar minuten te doen, dat duurde eerder weken. Nu is het volstrekt normaal voor een grote groep in de samenleving, en over tien jaar weet niemand meer beter. Of misschien wel over vijf jaar? Twee jaar?

Tegelijkertijd biedt die transparantie organisaties veel mogelijkheden. Het delen van kennis met collega's via social media als Yammer haalt het beste uit mensen en uit de organisatie.

Het voeren van online gesprekken met klanten inspireert en maakt de organisatie fluide, waardoor ze snel kan inspelen op de wensen... of klachten. Markten zijn gesprekken geworden, niet tussen organisaties, in de formele structuren, maar tussen mensen. Overal en altijd. Zoals het al in 1999 beschreven werd in het Cluetrain-manifest (www.cluetrain.com)!

In essentie gaat het om de oprechte intentie om mensen op hun best te laten zijn. Binnen en buiten de organisatie. Klanten, collega's of zakenpartners. Dat vraagt om leiderschap dat ruimte biedt. Inspireert. Falen een optie maakt, omdat innovatie anders geen kansen krijgt. Op weg naar luisterend leiderschap en luisterende organisaties. Niet in de zin van gehoorzamen, maar in de zin van 'je oor te luisteren leggen'. Continu. Als cultuurwaarde.

Een boek dus over mogelijkheden die ontstaan vanwege de technologie. Onderweg naar een slimme organisatie. Mag ik jou als lezer vragen twee dingen mee te nemen bij het lezen van het boek:

- Wees nieuwsgierig. Welke dilemma's kunnen door de beschreven technologie opgelost worden? Zoals technologie het op dit moment mogelijk maakt de productiviteit te verhogen en tegelijkertijd de CO₂-uitstoot te verlagen. Dat was tien jaar geleden nog een dilemma!
- Denk 'iedereen'. In deze transitie mag niemand buitengesloten worden, binnen en buiten de organisatie. Technologie hoort een wereld van mogelijkheden te openen voor iedereen, geen deuren te sluiten.

Veel leesplezier en inzichten toegewenst!

Theo Rinsema

Inleiding

Een van mijn favoriete series is *Blackadder*, waar Rowan Atkinson (ook bekend als Mr. Bean) een hoofdrol in speelt. Het vierde seizoen, *Blackadder Goes Forth*, speelt tijdens de Eerste Wereldoorlog. In de eerste aflevering komen kapitein Blackadder, kapitein Darling, generaal Melchett en luitenant George samen in de *war room*, waar zich rondom een tafel met een model van het slagveld de volgende dialoog ontspint:

Luitenant George: ‘Veldmaarschalk Haig heeft een nieuw, briljant plan opgesteld om de uiteindelijke overwinning zeker te stellen.’

Kapitein Blackadder: ‘Oké, en houdt dit plan in dat we uit onze loopgraven klimmen en langzaam naar de vijand lopen?’

Kapitein Darling: ‘Hoe weet je dat in hemelsnaam, dat is geheime informatie!’

Kapitein Blackadder: ‘Het is hetzelfde plan als we de laatste keer gebruikt hebben, en de zeventien keer daarvoor.’

Generaal Melchett [stotterend]: ‘Precies! Dát maakt het zo briljant. We zullen die Duitsers volledig verrassen. Exact hetzelfde doen als de achttien keer ervoor is het laatste wat ze verwachten. Er is alleen een klein probleem...’

Kapitein Blackadder: ‘Dat iedereen altijd uitgeroeid wordt in de eerste tien seconden?’

Generaal Melchett: ‘Juist! En veldmaarschalk Haig maakt zich zorgen dat dit de mannen een tikje depressief maakt. Dus daarom zoekt hij een manier om ze op te vrolijken.’

Blackadder: 'Nou, zijn ontslag en zelfmoord lijken me de logische oplossing.'

Deze scène geldt voor mij als een extreem voorbeeld van de moeite die veel organisaties hebben om zich aan te passen aan hun (veranderende) omgeving. Ze hebben de neiging om koppig hetzelfde te blijven doen, zelfs als steeds duidelijker wordt dat die aanpak niet (meer) werkt. Onderzoekers als Donald Sull¹ en Clayton Christensen² onderschrijven dit fenomeen. Zelfs bij de grootst mogelijke veranderingen die zich vanuit de buitenwereld voordoen houden de managers van organisaties de naald in dezelfde groef. Ze bouwen voort op oplossingen die in het verleden werkten, bang om te verliezen wat ze opgebouwd hebben. De oplossing wordt vaak gezocht in het sneller toepassen van deze succesformules. Ze werken zich in een hoog tempo alleen maar verder in de nesten. Ze spelen op hetzelfde speelveld in hooguit een andere formatie en een andere versnelling, terwijl ze juist zouden moeten vertragen, heroverwegen en hun geluk beproeven op een heel nieuw speelveld. Wat in het verleden goed werkte, is in een tijd van grote verandering een recept tot falen.

Wat vandaag een succes is, is morgen oud nieuws. De vraag is niet of dat gebeurt, maar wanneer. Op een gegeven moment worden uw producten overbodig, verandert de smaak van de consument of zorgt technologie ervoor dat uw businessmodel niet meer relevant is.

ROBERT SIMONS, PROFESSOR AAN HARVARD UNIVERSITY

Aardverschuiving door digitale technologie

Dit boek gaat over veranderen, de status-quo doorbreken, het vinden van een nieuwe en meer effectieve manier van samenwerken en leidinggeven, experimenteren, vallen en opstaan, om zo als organisatie en professional 'slimmer' te worden. Het woordenboek geeft verschillende definities van 'slim': intelligent, pienter, scherpzinnig, geleerd, voortvarend et cetera. In dit (positieve) verband bedoel ik 'slimmer': het vermogen en de wil om te leren en te verbeteren.