Inhoud

Voorwoord 7
Inleiding 11

1. Storm op zee 23
2. Onbekende wateren verkennen 43
3. Van olietanker naar speedboot 65
4. Van speedboot naar olietanker 85
5. Een vloot speedboten 107
6. De zeven principes van wendbaar werken, leren en ondernemen 129
7. De beste stuurlui aan boord halen 165
8. De kapitein als grote facilitator 183

Nawoord 207
Noten 211

Voorwoord

Ruim een jaar geleden besloot ik mijn ideeën over werken en ondernemen in deze turbulente tijd te toetsen aan de denkbeelden van de mensen die me inspireren: oprichters en werknemers van hippe start-ups, CEO's van gevestigde bedrijven en zelfstandige professionals die als *free agent* de wereld over gaan. Dit voornemen bracht mij overal: van de Nederlandse polder tot wereldsteden als Barcelona, Londen, Genève, Hongkong, Dubai, San Francisco, New York, Washington en Beijing.

Ik sprak in totaal bijna honderd mensen. Ze hielpen mij om mijn eigen gedachten te ordenen en gaven me telkens weer nieuwe inzichten. In dit boek vind je korte en langere quotes terug uit deze gesprekken. Zoals deze van John Sculley, voormalig directeur van PepsiCo en voormalig CEO van Apple: *'Het is nagenoeg onmogelijk om aan mensen onder de dertig uit te leggen hoe complex het was om zaken te doen in het pre-digitale tijdperk. Leiderschap is tegenwoordig veel opener en gelijkwaardiger georganiseerd. Organisaties die dat begrijpen hebben geen muren of afzonderlijke, vaste werkplekken. Ik heb zelf geen kantoor meer; mijn laptopkoffertje is mijn kantoor. Ik werk op conferenties, in hotels, cafés en op vliegvelden. De hele wereld van zakendoen is totaal veranderd.'*

In San Francisco sprak ik Stephen Roberts, de voormalig CTO van de Amerikaanse retailer Best Buy. Toen ik hem de werktitel van dit boek vertelde, *Digitaal leiderschap*, zei hij

uit de grond van zijn hart: '*Je moet je nieuwe boek niet zo noemen, want het is totale onzin. Daarmee zet je de digitale transformatie neer als iets aparts, iets terzijde. Dan blijven we het ook zo bekijken en zullen mensen het niet zien als de kern van hun kunnen, want dát is het. Het gaat om snelheid, kunnen veranderen, experimenteren, falen en leren. Dát is de kern van ons werk en van ondernemen in deze eeuw.*'

En Roberts staat hierin niet alleen: Daniel Callahan, filosoof op het gebied van biomedische ethiek, schreef in 1971 al in *Ethics and Population Limitation*: '*We moeten afstand nemen van een verkeerde en misleidende tegenstelling, namelijk die de mens tegenover de technologie plaatst, alsof dit twee geheel verschillende realiteiten zijn… De mens is van nature een technologisch dier; mens zijn betekent technologisch zijn. Wanneer we het hebben over technologie, dan hebben we het over de mens in een van zijn manifestaties.*'

Stephen Roberts had gelijk. Het gaat niet om *digitaal* leiderschap; het gaat er niet om wat je als leider, manager, ondernemer of professional wel of niet doet met alle digitale middelen. Het gaat erom of je jezelf zo kunt aanpassen dat jij een bijdrage kunt (blijven) leveren in je werk; of je leiding kunt nemen over alle veranderingen in je omgeving en de aanpassingen die daardoor van jou worden gevraagd. Voor mij staat het woord 'leiderschap' dan ook los van welke positie je hebt in een organisatie. Het gaat om initiatief nemen en richting geven aan je eigen leven en werk in een snel veranderende wereld. Professionals en ondernemingen die daarin slagen noem ik 'speedboten', organisaties die vasthouden aan hun oude koers zijn eerder vergelijkbaar met olietankers.

Uiteindelijk werd het dus 'olietankers en speedboten'. Een mooie metafoor met daarbij direct de onderkenning dat een scherpe tegenstelling in een titel per definitie tot beeldvorming en daarmee reacties leidt. Want een olietanker is langzaam, en als je langzaam bent, dan loop je al snel achter de feiten aan en ben je verre van hip. Een speedboot daarentegen roept eerder beelden op van snelheid, wendbaarheid

en dynamiek. In de praktijk ligt het zoals altijd natuurlijk weer veel genuanceerder. De afgelopen maanden hebben verschillende mensen me berichtjes gestuurd om me te vertellen dat olietankers juist wel wendbaar zijn, zeker als ik me rekenschap zou geven van hun geweldige omvang, maar ook dat speedboten hinderlijk zijn voor vissers. Dat helpt je als schrijver dan direct weer de dag door. Ik ontving diverse oproepen dat ik noch olietankers, noch speedboten in de titel moest gebruiken, maar juist zeilboten. Die waren pas wendbaar en nog goed voor het milieu ook. En dan te bedenken dat de uitgever en ik eerst ook nog hebben nagedacht over een cover met een olifant en een muis en een met een reus en Klein Duimpje.

Maar of het nu olietankers, reuzen, zeilboten of speedboten zijn, de rode draad van dit boek is 'aanpassingsvermogen': het kunnen overstijgen van zaken waarin je opgeleid bent, de lijnen waarlangs je wellicht carrière gemaakt hebt, de businessmodellen waarin je geloofde, de relevantie waarvan je dacht dat je organisatie die had en nog decennialang zou hebben en daarmee aanvaarden dat we werkelijk de overgang maken van het industriële naar het netwerktijdperk.

Hoe dit boek te gebruiken

Ik geef je geen handleiding hoe je dit boek moet lezen. Begin gewoon voor- of achteraan of blader er wat doorheen; het is aan jou. Eén tip voor als je weinig tijd hebt: lees in ieder geval hoofdstuk 6, want daarin staat een soort samenvatting van de rest van het boek.

De research voor en het schrijven van dit boek heeft me enorm veel plezier gegeven. Ik hoop dat ik dat aan jou als lezer kan overbrengen. Naast de gesprekken die ik voerde, heb ik me door talrijke andere on- en offlinemedia, rapporten en artikelen laten inspireren. Ik heb me veel moeite getroost om de oorspronkelijke bronnen te achterhalen en in de bronvermelding op te nemen. Mocht ik toch ergens iets gemist

hebben, dan hoor ik het graag. Bovendien ben ik erg geïnteresseerd in wat dit boek bij je oproept. Je vragen, aanvullingen en commentaar zijn van harte welkom op @mlanting of mennolanting@gmail.com.

Veel leesplezier en alvast bedankt voor je aandacht!

Menno Lanting

Inleiding

De stad Philadelphia bracht haar team van vuilnisophalers de afgelopen jaren terug van 33 naar 17 medewerkers. Hoe was dat mogelijk? Werd er minder vuilnis aangeboden? Waren de burgers het illegaal in de tuin aan het verbranden? Niets van dit alles. In 2009 installeerde het bedrijf BigBelly Solar 'intelligente vuilnisbakken'. Deze bakken waren voorzien van software waarmee het bedrijf precies kon zien wanneer welke vuilnisbak geleegd moest worden. Door deze informatie kon het aantal vuilophaaldiensten teruggebracht worden van zeventien naar drie keer per week.[1]

De stad Barcelona maakt gebruik van vergelijkbare technologie en hoopt ook op allerlei andere terreinen slimme oplossingen te gaan toepassen. Nu al worden er overal in de stad sensoren geplaatst die de intensiteit van het verkeer meten en weggebruikers informeren over hun reistijd. Veertig procent van de stadsparken wordt volautomatisch besproeid en 50 000 huishoudens met vooral oudere en minder mobiele bewoners hebben toegang tot een onlinehelpdesk. Om deze ontwikkelingen mogelijk te maken, heeft het stadsbestuur een grote hoeveelheid van de gegevens die de stad verzamelt met de genoemde sensoren beschikbaar gesteld aan burgers en bedrijven om nieuwe technologische oplossingen te bedenken.[2] De ambitie is om daarmee de komende tien jaar 3 miljard euro te besparen, vooral op loonkosten.[3]

Het voorbeeld van steden zoals Barcelona en Philadelphia

vindt steeds meer navolging. Zo gebruikt men in de Finse hoofdstad Helsinki sensoren en gps om sneeuwschuivers de gunstigste route te laten rijden. '*Bovenal zijn deze services bedoeld om het leven van de burgers gemakkelijker te maken. Bijkomend voordeel is dat het ons ook helpt bij het terugbrengen van fysieke arbeid,*' aldus Kari Miskala, hoofd ICT Development Team.[4]

Overbodig

Andere voorbeelden van dergelijke digitalisering: fastfoodketen McDonald's kondigde al in 2011 aan een deel van het personeel door touchscreens te willen vervangen.[5] Managementassistenten worden deels of geheel overbodig als je met je tablet en smartphone gemakkelijk je eigen agenda kunt beheren. Mocht je dat toch lastig vinden, dan zijn er digitale assistenten beschikbaar, zoals Google Now of Siri.[6,7] En heb je toch liever wat menselijk contact, dan staan er in landen als India, Kenia en Tanzania duizenden 'virtuele' Engelssprekende assistenten voor je klaar, die slechts een fractie kosten van wat een managementassistent in Nederland verdient. Jeff Bezos, oprichter van e-commerce-bedrijf Amazon, ontsloeg al zijn recensenten toen bleek dat software dat werk beter deed en de geautomatiseerde aanbevelingen tot meer verkopen leidden.[8] En ze zijn niet de enige: geavanceerde algoritmen zullen op termijn naar verwachting 140 miljoen fulltimebanen van kenniswerkers vervangen.[9]

Wat betekent het voor een organisatie als de ANWB als onze auto's binnen afzienbare tijd een potentiële storing signaleren voordat deze zich werkelijk voordoet, en we dus even de garage binnenrijden voordat we met panne langs de weg belanden?[10] Is een abonnement op de wegenwacht dan nog wel noodzakelijk? Hoeveel van de bijna 5000 medewerkers van de ANWB, onder wie meer dan 800 wegenwachten, zullen dan overbodig blijken?

Wat betekent het voor taxichauffeurs als nieuwkomer Uber niet alleen het businessmodel van de branche op zijn kop zet, maar wellicht zelfs het hele bestaansrecht van het beroep ondermijnt als het in de toekomst zelfrijdende auto's inzet?[11,12]

Het digitale tijdperk

Het is tekenend voor deze tijd: in korte tijd komen verschillende ontwikkelingen bij elkaar. Hal Varian, Chief Economist bij Google, noemt dit *combinatorial innovation*. Door de geschiedenis heen zijn er volgens Varian meer dergelijke momenten geweest, elk met hun eigen kenmerken. In het industriële tijdperk werd het productieproces gemechaniseerd en werden onderdelen voor het eerst onderling uitwisselbaar en heel gemakkelijk te vervangen. In het IT-/internettijdperk namen computers het rekenwerk over en werden we allemaal via onze pc's met elkaar verbonden.

Inmiddels zijn we in het digitale tijdperk beland, waarin we dankzij mobiele technologie nieuwe producten en diensten kunnen ontwikkelen. De digitale grondstof, bits en bytes, kost nauwelijks iets en er is een oneindige voorraad van, zodat er ontelbare product-marktcombinaties mogelijk zijn. Deze bits en bytes zijn voor vrijwel iedereen beschikbaar en bovendien in veel gevallen eenvoudig en snel te kopieren en te distribueren.

Deze digitale revolutie heeft een grote invloed op organisaties. Het feit dat eigenlijk iedereen deze (digitale) bouwstenen tot zijn beschikking heeft, zorgt ervoor dat technologische innovatie in de 21e eeuw niet langer alleen is weggelegd voor grote organisaties. De innovatiemarkt ligt ook open voor middelgrote en kleine bedrijven, en zelfs voor individuen. De grote en vaak logge organisaties ervaren een sterke concurrentie van start-ups.

Olietankers en speedboten

Vóór het internettijdperk was innovatie een relatief voorspelbaar proces: het werd volgens vaste structuren uitgevoerd door de R&D-afdeling binnen de organisatie.[13] Nu omarmen mensen – individueel of in netwerken – nieuwe technologie sneller dan organisaties kunnen volgen. Op deze manier ontstaan nieuwe, wendbare bedrijven die, als waren het speedboten, links en rechts bestaande organisaties, die meer op olietankers lijken, inhalen. In een overzicht van de vijftig meest innovatieve bedrijven zijn de multinationals nauwelijks terug te vinden.[14] De bedrijven op de lijst zijn juist veelal klein, maar toch heeft hun innovatieve product een wereldwijde impact. Denk bijvoorbeeld aan Dropbox, dat met een heel klein team *cloud-services* aanbiedt, aan GitHub, dat programmeurs een platform biedt om samen aan projecten te werken, of aan Netflix, dat met videostreaming de gevestigde media te lijf gaat. En zo kun je nog wel even doorgaan.

Het is overduidelijk dat een focus op innovatie loont. Innovatieve bedrijven presteren tot wel 200 procent beter op de aandelenbeurzen dan minder innovatieve collega's in dezelfde branche.[15] Andersom bestaat ruim 40 procent van de bedrijven die in 2000 in de Fortune 500 (ranglijst van grootste bedrijven in de Verenigde Staten) stonden inmiddels niet meer.[16]

Bedrijven als WhatsApp en Snapchat kregen met hun chatservices de grote telecomreuzen op hun knieën. En er zijn zoveel voorbeelden te noemen van 'traditionele bedrijven' die het afleggen tegen nieuwe businessmodellen. Na een lange doodsstrijd ging de Free Record Shop kopje onder door het digitale geweld van illegale downloads en alternatieve aanbieders als iTunes, Spotify en Google Music. De bestaande structuren (winkels, personeel et cetera) waren te kostbaar om met de online alternatieven te kunnen concurreren. Tegenover een omzet van (toch nog) 300 miljoen euro stond uiteindelijk een winst van maar 1,5 miljoen euro, oftewel 7 cent per klant.[17] Dat was simpelweg te weinig om de overhead nog

te kunnen bekostigen. '*Het bedrijf heeft niet snel genoeg ingespeeld op de veranderingen in de markt*,' aldus een van de curatoren. '*Ze zagen het wel, maar hun antwoorden waren niet adequaat genoeg*.'[18]

Boekhandelsketens sluiten de deuren of verzelfstandigen weer van anonieme olietanker naar klantgerichte speedboot. De verkopen in winkelstraten blijven dalen, terwijl de onlineverkopen zich in precies de tegenovergestelde richting bewegen.[19] Reisbureaus verliezen een groot deel van hun relevantie, zoals eigenlijk elke intermediair, en ook adviesorganisaties, advocaten en trainingsbureaus ontkomen daar niet aan. Sinds 2008 daalde bijvoorbeeld in de adviesmarkt de omzet met 20 procent.[20] Dankzij internet hebben klanten sneller en eenvoudiger toegang tot nieuwe tools, concepten en modellen.[21]

CEO's geven in de jaarlijkse IBM CEO Survey dan ook terecht aan dat technologie de komende jaren de belangrijkste externe factor zal zijn met de grootste invloed op hun organisatie.[22] Denk daarbij aan consumenten die zich online met elkaar verbinden en daarmee in snel tempo een deel van de macht van de olietankers grijpen, en aan start-ups die de klant met ICT-tools beter en sneller bedienen, vaak door andere toegevoegde waarde te leveren of zelfs een andere behoefte te bevredigen. Dat klinkt wellicht allemaal vanzelfsprekend, maar tot enkele jaren geleden speelde de impact van digitale technologie maar een heel beperkte rol in de gemiddelde bestuurskamer. En daardoor werden medewerkers ook onvoldoende gewezen op de door deze technologie in hoog tempo veranderende wereld en wat dat voor de organisatie en hun werk betekent.

Nieuwe regels, nieuwe maatregelen

De wereld verandert: oude wetten en modellen blijken onbruikbaar, nieuwe worden al doende ontwikkeld. De wereld lijkt door alle digitale communicatiemiddelen alsmaar klei-