

Inhoud

Voorwoord	7
Inleiding	9
Deel 1 Connected!wereld	15
1 Van piramide naar schijnbare chaos	17
2 De opkomst van sociale netwerken	29
3 Digital natives en digital immigrants	39
Deel 2 Connected!organisatie	47
4 Kenmerken van de Connected!organisatie	49
5 Connected!leiderschap: benodigde strategie en leiderschapsstijl	71
6 Op naar een sociale netwerkstrategie	87
7 Connected!business: sociale netwerken en businessmodellen	111
8 Collectieve passie: sociale netwerken en product- en dienstontwikkeling	129
9 Sociale netwerken en HRM	153
10 Sociale netwerken en marketing	169
11 Sociale netwerken en klantenservice	189
Bijlage Ondernemers en professionals actief in sociale netwerken	205
Postscriptum	219
Literatuur	221

Voorwoord

Massaal verenigen mensen zich op zogenoemde social media zoals LinkedIn, YouTube, Twitter en Hyves. Blijkbaar is er een toenemende behoefte om 'ergens bij te horen'. Er ontstaat een groeiend besef dat contact en verbondenheid niet altijd persoonlijk contact vergen. Steeds meer consumenten en medewerkers gebruiken sociale media. Tot nu toe heeft hun invloed zich echter vooral doen gelden in de privésfeer. In de zakelijke en professionele wereld dringen ze langzamer door, terwijl sociale media juist daar grote verandering met zich mee zullen brengen. Het is dus tijd voor actie!

Mensen hebben de aangeboren behoefte om anderen te ontmoeten en zich met hen te verenigen. Juist in een dynamische wereld met een overvloed aan contacten en informatie zoeken we naar zekerheid, een vorm van vertrouwen en betekenis. Bedrijven die zich altijd open hebben opgesteld en het collectief in hun genen hebben, kunnen hier garen bij spinnen. Ik vind het dan ook geen toeval dat een bedrijf als Centraal Beheer Achmea mij benadert. Ooit begon Centraal Beheer Achmea met een handjevol ondernemers die zich in een netwerk verenigden om zo hun risico's te beperken. Dit principe voegen ze samen met de onbegrensde, nieuwe mogelijkheden van social media. Initiatieven als Wegwijs in HRM, zelfverzekerdondernemen.nu en 100ondernemers.nl zijn hier voorbeelden van.

Voor ondernemers, managers en professionals is het van belang de ontwikkelingen niet terzijde te schuiven. De instrumenten zullen wellicht komen en gaan, maar de achterliggende ontwikkeling dat we massaal met elkaar virtueel verbonden zijn, gaat nooit meer weg. Sociale media zijn geen extra communicatie- of marketingkanaal. Het zijn platformen voor interactie met de klant. Ze staan voor wederkerigheid, openheid, transparantie, authenticiteit en snelheid.

In dit boek, dat u namens Centraal Beheer Achmea ontvangt, ga ik in op de grotere maatschappelijke en economische gevolgen van bovengenoemde ontwikkelingen en geef ik ook praktische tips hoe u zelf met social media aan de slag kunt gaan. De volgende stap is nu aan u! Mede namens Centraal Beheer Achmea wens ik u veel leesplezier.

Juli 2010

Menno Lanting

Inleiding

Stel je het volgende voor. Een helikopter hangt boven de Dam in Amsterdam. Zover het oog reikt zijn vanuit de hoogte mensen te zien. Het plein staat vol, van het paleis tot aan hotel Krasnapolsky. Tot ver in de zijstraten staan de mensen opeengepakt. Er zijn meer dan een kwart miljoen mensen bij elkaar gekomen. Niet om te demonstreren, nee, het zijn juist fans, fans van het modemerkt H&M. Ze zijn samengekomen om hun enthousiasme voor het merk te delen. Er vormen zich groepjes die de nieuwste collectie bespreken. Er worden levensgrote foto's omhooggehouden van nieuw geopende winkels. Uit duizenden kelen wordt vol passie de merknaam gescandeerd. Het blijft nog lang onrustig op de Dam.

Een absurd verhaal? Wellicht wel in de fysieke wereld. Er is echter een andere wereld waar dergelijke taferelen zich voortdurend voordoen: de wereld van sociale netwerken. Hier komen miljoenen mensen met elkaar in contact op bijvoorbeeld Facebook, LinkedIn, Hyves en Plaxo. Zoals de ruim tweehonderdvijftigduizend Nederlanders die elkaar online vinden omdat ze fan zijn van het modemerkt H&M. En dit is nog maar het topje van de ijsberg.

Sociale netwerken worden steeds belangrijker. Massaal zijn we via die netwerken virtueel met elkaar verbonden. Hierdoor ontstaat een open en onbegrensde wereld van samenwerking, creativiteit, communicatie over en weer en businesskansen. Doordat consumenten en medewerkers zich wereldwijd heel gemakkelijk kunnen groeperen, worden zij machtiger. Deze toenemende macht vraagt een aanpassing van bedrijven en organisaties.

Wat kun je verwachten?

In dit boek beschrijf ik hoe online sociale netwerken tot nu toe vooral in ons privéleven een steeds belangrijker rol spelen en hoe deze ontwikkeling haaks staat op de manier waarop veel bedrijven

en organisaties georganiseerd zijn. Zij werken voor een groot deel nog met een strategie, cultuur en processen die stammen uit de vorige eeuw. Hierdoor dreigen ze uiteindelijk de aansluiting met de werknemers en de consumenten te verliezen.

Maar er zijn ook bedrijven die de kenmerken van sociale netwerken adopteren. Juist zij blijken bijzonder succesvol: kennis en creativiteit kunnen er in vrijheid stromen en mensen stellen voor zichzelf en met elkaar doelen, en stimuleren, coachen en corrigeren elkaar. Een dergelijke organisatie noem ik een 'Connected!organisatie'.

Dit boek is niet bedoeld voor de doorgewinterde gebruikers van sociale netwerken. Ik richt me juist op de professional, manager, leider en ondernemer die zeker de kansen ziet, maar zich ook afvraagt hoe deze kansen te verzilveren zijn. Diverse mensen uit het bedrijfsleven delen in dit boek hun ervaringen, cases en tips. Hierbij ligt de focus vooral op organisaties in de Benelux. Mkb-ondernemers laten zien hoe ze door de inzet van sociale netwerken een heel nieuwe doelgroep weten aan te boren. Ceo's vertellen over hun uitdaging om deze nieuwe ontwikkelingen te integreren in hun strategie en wat hun persoonlijke uitdagingen zijn. Professionals delen hun ervaringen hoe ze door gebruik te maken van sociale netwerken beter hun vak kunnen uitoefenen. En afdelingsmanagers laten zien hoe zij sociale netwerken inzetten voor marketing, klantenservice of recruitment.

Ondanks de belofte is het vaak lastig de werkelijke kansen van online sociale netwerken te doorgronden en het kaf van het koren te scheiden. Het wordt ons ook niet gemakkelijk gemaakt. Een kleine incrowd weet, of denkt te weten, waar het over gaat en vliegt in enthousiasme snel vooruit. Begrijpelijk, want voor wie de dynamiek en de kansen van deze ontwikkeling doorziet, kan het tot een grote adrenalinekick leiden. Terwijl het voor veel mensen juist het tegenovergestelde bewerkstelligt.

De termen vliegen je al snel om de oren: Web 2.0, Enterprise 2.0, sociale media et cetera, et cetera. Met dit boek richt ik me echter niet zozeer op de technische kant van sociale netwerken. Ook zal ik niet diepgravend ingaan op de huidige trends. Toepassingen op het gebied van sociale netwerken volgen elkaar immers razendsnel op en de hype van vandaag ligt wellicht volgende maand alweer in

de prullenbak. De werkelijke uitdaging ligt op het vlak van cultuur, organisatie en strategie. De centrale vraag in dit boek is dan ook: hoe kunnen organisaties gebruikmaken van de kracht van sociale netwerken? Ik laat zien hoe professionals, managers, leiders en ondernemers de geleerde lessen uit de vele cases in dit boek zelf kunnen toepassen.

Welke structuur volgt het boek?

Connect! is opgebouwd uit twee delen. Ik beschrijf de ontwikkelingen op het gebied van sociale netwerken van breed naar smal: van macro-economisch niveau via organisatieniveau tot uiteindelijk individueel niveau.

Deel 1 gaat over de kracht en de werking van de digitaal verbonden wereld. Welke gevolgen heeft de overgang van het industriële naar het digitale en creatieve tijdperk voor de manier waarop we leven en werken? Wat kunnen online sociale netwerken betekenen voor organisaties? Op welke manier kunnen ze ons ondersteunen om beter samen te werken? Verder komt aan bod hoe klanten zich op een nieuwe manier verhouden tot markten en merken. We kijken ook naar de kenmerken van de werknemer in de 21ste eeuw en hoe hij organisaties van buitenaf zal veranderen.

In deel 2 staat de praktijk centraal. Hier ga ik nader in op hoe organisaties kunnen inspelen op de kracht van sociale netwerken. Op het gebied van marketing, werving & selectie, product- en dienstontwikkeling, business development en klantenservice geef ik aan de hand van cases praktische voorbeelden.

Ten slotte richt ik me in de bijlage op de manier waarop mkb-ondernemers, managers en kenniswerkers kunnen omgaan met online sociale netwerken en hoe zij een persoonlijke of juist zakelijke sociale netwerkstrategie kunnen ontwikkelen.

Hoe is dit boek tot stand gekomen?

Vijftien jaar geleden zou ik dit boek op een volstrekt andere manier geschreven hebben. Waarschijnlijk had ik me maandenlang verschanst in een bibliotheek. Stapels boeken en artikelen zou ik door-

gewerkt hebben, om vervolgens kopieën te maken van interessante passages en deze te accentueren met een markeerstift. Referenties naar andere artikelen hadden me weer naar andere bibliotheken gebracht, waar ik weer op dezelfde wijze aan de slag zou zijn gegaan. Nagenoeg alle ingangen bij te interviewen personen had ik moeten halen uit mijn directe relatiekring. Mijn reikwijdte aan ideeën, voorbeelden en contacten zou zowel fysiek als creatief beperkt geweest zijn.

Het zou vooral een solistische prestatie geweest zijn. Niet alleen een proeve van bekwaamheid op het gebied van het schrijven, maar vooral ook op het gebied van het opdiepen en rangschikken van alle kennis die ik na jaren van grondige studie had opgebouwd. Met als hoogtepunt de publicatie ervan in een heus boek. En dan maar wachten op eindelijk die erkenning voor zo ongelofelijk veel genie en inzicht.

Deels is het dat nog steeds, vooral wat betreft het genie en het inzicht, alleen zijn er enkele fundamenteel andere krachten aan het werk. Het internet bestond vijftien jaar geleden alleen nog maar in heel basale vorm. Er was nog geen digitaal platform waar ik mijn ideeën snel en gemakkelijk kon toetsen aan anderen en waar ik mijn eigen creativiteit kon laten vergroten door die van anderen.

Hoe ik nu dit boek geschreven heb, is ook een metafoor voor het thema en de inhoud van het boek, namelijk het mobiliseren van relevante online sociale netwerken. Eind 2008 begon ik mijn zoektocht naar content in een aantal groepen binnen LinkedIn. Ik richtte me op groepen zoals ‘Het Nieuwe Werken’, ‘Web2.0’, ‘Innovatie2.0’, ‘social media’ en nog een aantal andere. Daar stelde ik vragen in de trant van:

‘Ik ben op zoek naar voorbeelden van (succesvolle) sociale netwerkstrategieën. Voor een te verschijnen boek kom ik graag in contact met leiders/ondernemers die in hun bedrijf ervaring hebben met de implementatie van een sociale netwerkstrategie en het effect daarvan op de organisatie en het leiderschap.’

Wat later volgde ik dezelfde strategie op Twitter. Mijn oproepen leidden tot een ware storm aan reacties. Vaak bevatten ze ook weer

een verwijzing naar een andere bron. Zo spinde zich in relatief korte tijd een web van artikelen, contacten en links. Het werd me al snel te veel, de hoeveelheid informatie overspoelde me: wat was nu wel en niet relevant voor mijn boek? Wederom kwamen de online sociale netwerken mij te hulp.

Ik deelde weer via dezelfde netwerken cases, eigen inzichten, citaten en dergelijke die mij interessant leken voor het boek. Aan de hand van de reacties kreeg ik vervolgens een indruk van welke voorbeelden tot de verbeelding spraken en welke niet. Door het proces van vraagstelling, visievorming, combineren, verrijken, uitzenden en bundelen ontstond er uit een schijnbare wirwar van informatie een zekere structuur. Door mijn vragen en intenties transparant met anderen te delen vergrootte ik mijn inzicht vele malen.

Dankzij online sociale netwerken kon ik varend op mijn eigen creativiteit, visie en ervaring, gecombineerd met de input van mensen die ik vaak nog nooit ontmoet had, dit boek schrijven. Een boek waarvan de reikwijdte veel verder gaat dan ik in mijn eentje had weten te realiseren. Het werd een nieuw ongestructureerd netwerk van gerichte kennis en cocreatie rondom online sociale netwerken en de ongekennde impact ervan op organisaties en individuen.

Behalve dat ik input heb gekregen van al deze online *co-creators*, heb ik een aanzienlijk aantal gesprekken gevoerd met ondernemers, ceo's, professionals, studenten, stafafdelingen, internet- en reclamebureaus en andere specialisten. Ik wil hen hartelijk bedanken voor hun tijd en energie.

Verder ben ik geïnspireerd door talloze auteurs en hun boeken over sociale netwerken. Speciaal wil ik noemen *Groundswell* van Charlene Li en Josh Bernoff (2008), *Jump Point* van Tom Hayes (2008) en *Iedereen* van Clay Shirky (2008).

Ik wens je veel leesplezier en ik hoop van harte dat dit boek een kleine bijdrage levert aan de werkelijke adoptie van online sociale netwerken door organisaties en het bijbehorende leiderschap – vanuit kracht en niet vanuit angst.

Tot besluit wil ik een aantal mensen nog in het bijzonder noemen. Bovenal Angela en Tess: *alles is liefde!* Vrienden en familie voor alle

steun en enthousiasme. De collega's van de Baak en in het bijzonder Harry Starren voor het vertrouwen en het mede mogelijk maken van dit boek. Annemie Michels, Pim van Tol en Sandra Wouters van uitgeverij Business Contact die met hun persoonlijke en professionele hulp een enorme steun waren.

Verder Hans Mestrum, Bas van Berkesteijn, Berry Schipper, Job Slok, Roos van Vugt, Mark van Egmond en Bertrand Weegenaar voor het kritisch doorlezen van delen van het manuscript.

Danny Mekic en Sander van den Dries voor hun begeleiding bij de productie van www.connectedworld.nl. Martin Metselaar voor het delen van de uitkomsten uit zijn onderzoek naar online sociale netwerken binnen bedrijven en Ton van Garderen voor zijn bewogen voorwoord.

Deel 1

Connected!wereld

1

Van piramide naar schijnbare chaos

‘Ik ben enthousiast en bang tegelijk’, vertelde een 34-jarige collega mij niet zo lang geleden. ‘Ik zie welke impact online netwerken hebben, maar weet zelf niet goed wat ik ermee moet. Ik heb het gevoel dat ik ouderwets ben en achterloop.’

Soortgelijke opmerkingen heb ik de afgelopen tijd veel gehoord. Soms van studenten waaraan ik gastcollege gaf en waarvan veel mensen ten onrechte denken dat ze helemaal digitaal leven. Een andere keer was het een ondernemer in de advocatuur die zag dat online concurrenten hem razendsnel de markt uit drukten. Of het was een ceo die tot de conclusie kwam dat het businessmodel van zijn bedrijf ondergraven werd door de eigen doelgroep.

Deze verwarring is niet zo gek. We leven in turbulente tijden, waarin we in hoog tempo afscheid nemen van het industriële tijdperk. Sinds zo ongeveer het einde van de twintigste eeuw vindt er een ongekende omkering plaats. De digitalisering van ons bestaan leidt tot een nieuw digitaal tijdperk, met het internet als representant. Wat begon als een communicatienetwerk voor een aantal universiteiten heeft zich ontwikkeld tot een wereld op zichzelf, een digitale wereld die als ochtendnevel over onze fysieke wereld hangt.

In september 2009 waren al meer dan 1,7 miljard mensen online (Internet World Stats, 2009). Een groot deel van hen is online met elkaar verbonden in sociale netwerken, waar ze met elkaar communiceren, spelen, handel drijven, content maken et cetera. En dat zonder dat de tussenkomst van organisaties noodzakelijk is. Dat veel mensen moeten wennen aan deze overgang is niet verwonder-

lijk. Het industriële tijdperk heeft immers bijna tweehonderdvijftig jaar geduurd. Onze samenleving en economie zijn daar volledig op ingericht. Hele generaties hebben we besteed aan het verbeteren van het proces. We zijn simpelweg een erfelijk belast product van dit tijdperk.

Oneindig krachtige communicatie

Om iets te begrijpen van hoe ingrijpend de huidige overgang naar het digitale tijdperk is, moeten we kijken naar twee ontwikkelingen. We beginnen met de invloed die het virtuele tijdperk heeft op de manier waarop we met elkaar communiceren. Mensen kunnen zich dankzij het internet online op een geheel nieuwe en oneindig krachtige manier organiseren. Al in 1999 concludeerde Jan van Dijk, socioloog en hoogleraar aan de Universiteit van Twente, dat nu voor het eerst in de geschiedenis van de mensheid interpersoonlijke communicatie, organisatiecommunicatie en massacomunicatie samenkomen. Dit betekent dat we door de voortdurende toegang tot het internet in staat zijn plaats- en tijdonafhankelijk te werken, consumeren en produceren. Hierdoor ontstaat een oneindig web van onderlinge contacten en verbindingen.

Dit noem ik de holistische omgeving. Het holisme gaat ervan uit dat elke entiteit haar 'zijn' ontleent aan de kenmerken van de delen waaruit ze is samengesteld. De manier waarop deze delen zich tot elkaar verhouden en communiceren met de omgeving heeft daarop een grote invloed. Niet de atomen zelf zijn van belang, maar de onderlinge samenhang tussen de atomen. Ze zijn niet alleen binnen het eigen netwerk met elkaar verbonden, maar ook weer met atomen die deel uitmaken van andere netwerken.

In de holistische omgeving zijn dus oneindig veel afzonderlijke bronnen van informatie, kennis en creativiteit nu in netwerken met elkaar verbonden. Veel van deze bronnen waren tot voor kort exclusief in handen van organisaties. Zij hadden het kapitaal en daarmee de organisatiekracht om deze bronnen te exploiteren. Nu informatie, kennis en creativiteit vrij beschikbaar zijn, leidt dat tot een kanteling van de klassieke, hiërarchische machtspiramide.

Nieuwe waarde van kennis en kapitaal

Een ander kenmerk van de virtuele wereld is dat kennis en kapitaal een geheel nieuwe waarde hebben gekregen. Het waren de drijvende krachten van het afgelopen tijdperk. De uitvinding van de stoommachine stelde ons in staat de productie van goederen op grote, geconcentreerde schaal toe te passen. Zo ontstonden de eerste industriële bedrijven. Deze bedrijven verschaften werk en zorgden voor een stijgende welvaart.

De Amerikaanse auteur Alvin Toffler (1980) beschrijft drie fasen in de waarde van kennis in het industriële tijdperk. In fase 1 wordt kennis ingezet om de productie zo efficiënt mogelijk te organiseren. Deze fase beslaat grofweg de periode van 1775 tot 1900. In fase 2, van 1900 tot 1950, wordt kennis vooral ingezet om het productieproces te verbeteren. In fase 3 ten slotte dient kennis vooral om alle vergaarde kennis te beheren.

Om kennis en kapitaal efficiënt te gebruiken werden ze consequent op een vaststaande manier toegepast, volgens een lineair en sterk hiërarchisch principe. In dit traditionele piramidemodel bundelen kennis en kapitaal zich samen in een relatief smalle top die sturing geeft aan de mensen eronder. In combinatie met onze beperkte mobiliteit zorgde dit principe ervoor dat we ons leven in een aantal beperkte en rigide 'zuilen' leefden. Onze relatie met de rest van de wereld werd vooral bepaald door onze directe omgeving: gezin, familie, vrienden, burens, kerk, vereniging, bedrijf en politieke partij – overzichtelijk ingedeeld in zuilen. We waren met anderen verbonden, maar op beperkte schaal.

De maatschappelijke zuilen zijn al in de jaren zeventig ontmanteld. En nu loopt ook het tijdperk waarin kennis binnen organisaties vooral lineair en hiërarchisch gebruikt wordt ten einde. De productiewaarde van kennis is aan het verdampen. De informatie die nodig is voor het ontwikkelen van kennis komt binnen handbereik van iedereen die er gebruik van wil maken. 'Information wants to be free' is een slogan die veel gebruikt wordt door de *free content movement*, die pleit voor het vrij kunnen gebruiken van informatie voor elk doel. Het gaat ze er niet zozeer om dat infor-

'Onder invloed van technologie verschuift de macht van uitgevers, het establishment en de media-elite naar de massa.'

Rupert Murdoch, mediamagnaat

matie gratis moet zijn, maar wel om de vrijheid om informatie vrijelijk en naar eigen inzicht te kopiëren, (her)gebruiken en distribueren. Om zo de mensheid te verrijken.

De machtspiramide waarbij bedrijven en instellingen zich in de top bevinden kantelt. Consumenten, medewerkers en kiezers wenden zich en masse af van gevestigde instituties zoals de kerk, politieke partijen, media en vakbonden. Maar ook de houding ten opzichte van bedrijven en merken verandert. Mensen vertrouwen en bouwen weer op elkaar. Zoals ze dat ook deden in het pre-industriële tijdperk, de tijd van gilden, broederschappen en orden. Ze willen gehoord worden en zich authentiek verbonden voelen met bedrijven en merken.

Oneindige conversaties

In het standaardwerk over sociale netwerken *The Cluetrain Manifesto* uit 1999 omschrijven Rick Levine, Christopher Locke, Doc Searls en David Weinberger het al als volgt: ‘Het internet maakt “conversaties” tussen mensen mogelijk op een schaal die simpelweg niet mogelijk was in het tijdperk van de massamedia.’* In online sociale netwerken hebben mensen de mogelijkheid een nieuwe betekenis te geven aan informatie, kennis en creativiteit.

Al sinds de vroegste tijden vormen we sociale netwerken. Wat begon als een netwerk rond de ‘familiestam’ breidde zich uit naar relaties gebaseerd op andere wederzijdse afhankelijkheden: waarden, visies, ideeën of transacties. Lang geleden lag de sociale en

*‘De toekomst is er al,
het is alleen oneven verdeeld.’*
William Gibson, auteur

economische macht bij kleine sociale netwerken zoals familie en gilden. Na een afwezigheid van tweehonderdvijftig jaar komt deze macht terug, alleen is de situatie natuurlijk volstrekt anders. Sociale netwerken kunnen zich nu in heel korte tijd ontwikkelen. Omdat ze deels gebruikmaken van het internet, zijn ze nauwelijks gebonden aan landsgrenzen, tijdszones, cultuur of taal.

* *The Cluetrain Manifesto* is gratis te downloaden van www.cluetrain.com.

Wij! Macht in de Connected!wereld

Miljoenen mensen zoeken elkaar online op in bijvoorbeeld netwerken van consumenten, medewerkers, leveranciers en kiezers. In hun interactie met organisaties en instellingen trekken zij het initiatief en de macht naar zich toe. Deze netwerken beginnen soms zelf kenmerken van een bedrijf te ontwikkelen. Ze produceren nieuwe producten en diensten en verbeteren of verrijken bestaande. In de netwerken wisselen mensen hun ervaringen uit. Ze vragen politici ten overstaan van een groot publiek naar hun standpunten. Ze vragen, nee eisen, maximale transparantie.

Charlene Li en Josh Bernoff omschrijven deze ontwikkeling in hun boek *Groundswell* (2008) als volgt: 'Een sociale trend waarbij mensen technologie gebruiken om dingen die ze willen hebben van elkaar te krijgen in plaats van van bedrijven.' Willen ze niet definitief de boot missen, dan zullen bedrijven en maatschappelijke organisaties moeten anticiperen op deze kanteling. Tot nu toe wordt dit bemoeilijkt door het Angelsaksische organisatiemodel, dat gericht is op maximalisatie van aandeelhouderswaarde. *Accountability* en *compliance*, strakke regels, rapportages en een kortetermijnstrategie, allemaal aspecten die in dit model centraal staan, staan voor een groot deel haaks op de principes van openheid, transparantie, gedeeld eigendom, vrijheid, verantwoording en verantwoordelijkheid die vooropstaan in sociale netwerken.

Ronald Latenstein van Voorst, ceo van SNS Reaal, omschrijft de impact van deze nieuwe *connectivity* als volgt: 'Voor vooral grote organisaties en dus ook SNS Reaal, ligt er een uitdaging om ons niet alleen binnen het bedrijf verticaal via de hiërarchische lijnen met elkaar te verbinden, maar vooral ook horizontaal met andere netwerken. Dit kunnen bedrijven zijn, maar ook maatschappelijke en politieke instellingen. In een tijd waarin verbinding en verwijdering heel dicht bij elkaar liggen, kan een bedrijf als het onze een verschil maken. Om dat extern met onze klanten te kunnen doen moeten we ook intern met elkaar verbonden zijn. We zijn tot nu toe wellicht wel wat te veel op onszelf als individu gericht geweest. We dienen weer terug te gaan naar het DNA van dit bedrijf en de maatschappelijke relevantie, die afstoffen en op een eigentijdse ma-

nier presenteren en zo andere mensen verleiden zich daaraan te verbinden. Het gaat om de visie, alle technologie is daarbij slechts een hulpmiddel.’

Verwarring en volop vragen

Zoals gezegd brengt de Connected!wereld veel mensen in verwarring. Ze vragen zich af wat deze voor henzelf betekent, maar ook voor de organisatie waar ze werken. De meeste managers, professionals, leiders en ondernemers voelen onderhand wel de druk van de Connected!wereld en realiseren zich dat er behoefte is aan een andere leiderschapsstijl en organisatiecultuur

Maar er zijn meer vragen dan antwoorden. Welke competenties hebben mijn collega's en ikzelf nodig om mee te kunnen bewegen met deze nieuwe ontwikkelingen? Zijn het enkel voorbijgaande trends of hebben ze echt gevolgen voor mijn organisatie? Wat betekenen al deze veranderingen voor onze bedrijfscultuur, de manier waarop we georganiseerd zijn? Welke kansen bieden ze? Wat zijn de gevolgen voor de wijze van leidinggeven in onze organisatie?

De Connected!wereld zorgt niet vanzelf voor de mate van verbinding en betrokkenheid die je zou verwachten. Veel mensen zijn op drift. Marketeers weten niet meer hoe ze hun doelgroep kunnen bereiken. Medewerkers met weinig digitale ervaring voelen zich achtergesteld en ouderwets, jongeren die opgegroeid zijn met het internet voelen zich miskend en kunnen maar niet begrijpen dat er nooit iets verandert. De recruitment officer ervaart dat juist de mensen die zijn organisatie zoekt, niet meer op vacatures reageren. De ceo wordt op een dag wakker en realiseert zich hoe eenzaam en geïsoleerd hij is aan de top.

Kenmerken van de Connected!wereld

De Connected!wereld jaagt vijf belangrijke ontwikkelingen aan. Samen hebben die grote gevolgen voor de manier waarop we leven, werken en ondernemen. Hierna zal ik ze kort beschrijven.