

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 stuurlied 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 aanvaardden dat we werkelijk de overgang maken van het industriële naar het netwerkijdperk.

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 offlinemedi, 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 men nolanting@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 beheeren. 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' Engelsprekende 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, waarvan meer dan 800 wegenwachters, zullen dan overbodig blijken?

Wat betekent het voor taxichauffeurs als nieuwkomer Uber niet alleen het businessmodel van de branche op haar 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 kopiëren 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 geweest 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-

ner te worden, en tegelijk zorgen al deze verbindingen voor steeds meer complexiteit. Het betreft hier een veel grotere beweging dan alleen wat bedrijven die ten onder gaan; het gaat om een overgang van het ene naar het andere tijdperk. In fases maken we de overstap van het industriële naar het digitale tijdperk, en dat raakt uiteindelijk iedereen. Deze externe dynamiek vraagt namelijk om een nieuwe inrichting van organisaties: minder overhead, zo min mogelijk nodeloos hiërarchische structuren, meer autonomie voor professionals en daarom ook minder managers.

Responsiviteit

De wetenschappelijke raad voor het regeringsbeleid (WRR) heeft een rapport uitgebracht over 'het organiseren van het verdienvermogen van Nederland nu en in de toekomst'.²³ Anders gezegd: wat moeten we doen om onze economie en manier van werken zo te organiseren dat we ook in de nabije toekomst nog concurrerend kunnen zijn? *'In de afgelopen halve eeuw is de Nederlandse economie gestaag gegroeid. Het spreekt echter allerminst vanzelf dat die situatie voortduurt. De mondiale verhoudingen veranderen immers snel en dat biedt weliswaar nieuwe kansen, maar leidt er ook toe dat gevestigde posities permanent onder druk staan,'* aldus de WRR, om te vervolgen: *'De Nederlandse economie zal zich moeten voorbereiden op een wereld waarin landen nauwer met elkaar verweven raken, en grondstoffen en geschikte arbeidskrachten schaarser worden. Ze zal ook moeten leren om in te spelen op het snelle en veelvormige karakter van hedendaagse innovatieprocessen.'*

In haar rapport zet de WRR het begrip 'responsiviteit' centraal: de vaardigheid om snel en adequaat in te spelen op nieuwe omstandigheden. Dat valt volgens de raad uiteen in drie aspecten:

1. Er moet voldoende veerkracht zitten in het Nederlandse economische systeem om veranderende externe omstandigheden goed op te kunnen vangen.

2. Daarnaast moet het systeem soepel georganiseerd zijn om zich te kunnen aanpassen aan een veranderende situatie. Om dat te kunnen doen, moet er voldoende ruimte zijn voor variatie, selectie en experimenteren.
3. Als laatste noemt het adviesorgaan het belang van een proactieve houding. Een mentaliteit waarbij er voortdurend vooruitgekeken wordt, anticiperend op nieuwe ontwikkelingen, terwijl men tegelijk leert van eventueel gemaakte fouten. De leercurve tussen actie en resultaat moet korter: sneller acteren, meer experimenteren, een grotere tolerantie voor fouten en meer diversiteit. En dit alles terwijl de investeringen van Nederlandse bedrijven in research & development de afgelopen jaren niet stegen maar juist daalden.²⁴

Een interessant voorbeeld van wat de WRR schetst, zag ik toen ik een bezoek bracht aan Dubai, in de Verenigde Arabische Emiraten. *'Wij zijn als beleidsmakers voortdurend vooruit aan het kijken. De wereld ontwikkelt zich zo snel dat we geen moment op onze lauweren kunnen rusten. We moeten ons blijven aanpassen,'* zegt Mohammad Al Hawi, als hoofd innovatie verbonden aan het kantoor van de president. Tot de jaren zestig van de vorige eeuw verdienden de (toen nog afzonderlijke) Arabische staten in de regio vooral hun geld met de verkoop van dadels en parels. Toen werd er olie gevonden. Dat ontkegende een ongekende welvaart. Omdat al snel duidelijk werd dat de olievoorraad na ongeveer honderd jaar op zou zijn, werd een aanzienlijk deel van het verdiende geld aangewend om een indrukwekkende infrastructuur en een professionele financiële en toerismesector op te bouwen. Inmiddels maken de inkomsten uit olie nog maar 5 procent uit van de totale verdiensten. *'Ondanks onze successen werken we nu alweer hard aan de volgende stap,'* vervolgt Al Hawi, terwijl ik thee met dadels geserveerd krijg. Die volgende stap bestaat uit het intensief omarmen van de technologische en digitale revolutie: *'Binnen een paar jaar willen we een ondernemersklimaat*

ontwikkelen waarin we zelf bedrijven als Facebook, Samsung, Google en Spotify kunnen bouwen. We investeren nu miljarden om ons opleidingsniveau op het gebied van nieuwe digitale technologie te verhogen, om creatief talent van over de hele wereld aan te trekken en om een klimaat van experimenteren te realiseren.'

Nu gaat dit alles wellicht een stuk sneller in een autoritair gestuurd land, maar deze ambitie is zeker inspirerend. Met zo'n instelling zouden we hier in het Westen ook heel wat grote stappen kunnen zetten. De WRR presenteert een helder en overtuigend verhaal dat zeer uitvoerig onderbouwd en uitgewerkt is en waarmee we dus meteen aan de slag kunnen. Toch kan ik me niet aan de indruk onttrekken dat het nogal lauw ontvangen werd. De noodzaak tot veranderen wordt nog maar weinig gevoeld, zowel door de politiek als door het bedrijfsleven.

Minder banen

Wanneer landen en regio's het moeilijk krijgen, sneuvelen er bedrijven, en dat kost banen. Ook verdwijnen veel banen omdat mensen vervangen worden door technologie. Uit onderzoek blijkt dat ongeveer de helft van de huidige banen in de Verenigde Staten binnen afzienbare tijd verdwenen zal zijn als gevolg van de voortgaande digitalisering en automatisering.²⁵ De vraag is of het in Europa en Nederland anders zal zijn.

De technologie is inmiddels zover ontwikkeld dat we aan de vooravond staan van een tijdperk waarin robots voor allerlei taken ingezet zullen gaan worden, en niet meer alleen voor routinematig, zwaar en vies werk in fabrieken.²⁶ Volgens Neil Jacobstein, directeur van de faculteit Robotica van de Singularity University in Silicon Valley, gaan robots ons veel werk uit handen nemen: standaardproductiewerk, maar ook routinematige kenniswerk, zoals het controleren van belastingaangiftes. Artsen krijgen digitale assistenten die veel

grotere hoeveelheden informatie kunnen verwerken dan zichzelf.²⁷

Nieuwe kansen

Het is echter niet zo dat banen en businessmodellen in het niets verdampen, de digitale revolutie zorgt ook voor nieuwe kansen. Heel veel nieuwe kansen zelfs. Het is alleen de vraag of ze genoeg waarde creëren om de bestaande structuren te legitimeren. Anders gezegd: waarschijnlijk hebben we in veel gevallen minder mensen, gebouwen, leaseauto's et cetera nodig om dezelfde (of meer) waarde te realiseren. Tegelijk is het wel de vraag of iedereen in staat zal zijn om zo gemakkelijk van de ene baan of het ene businessmodel over te stappen op het andere. Jaron Lanier wijst dan ook niet geheel onterecht op het risico dat, als we op onze handen blijven zitten en niet kunnen of willen meebewegen, de huidige middenklasse wel eens ernstig in de problemen kan komen.²⁸

Deze ontwikkelingen gaan iedereen aan, leidinggevenden en medewerkers. Businessmodellen staan niet meer vast, net als maatschappelijke relevantie, en dienstverbanden van tien jaar zijn geen vanzelfsprekendheid meer. Olietankers die gestaag een koers varen die al jaren vaststaat, die daarvan afwijken onwenselijk en zelfs gevaarlijk achten, moeten het roer omgooien. De koers moet constant worden bijgesteld, en zelfs de samenstelling van de organisatie is aan verandering onderhevig. We moeten leren omgaan met een nieuwe werkelijkheid, een waarin ons leven en werk verweven zijn met technologie.

'We ervaren niet alleen "gewoon" weer een verandering in de *business cycles*, maar een herstructurering van onze economische orde.'

– IAN DAVIS, MCKINSEY ²⁹

Intuïtief leiderschap

Dit boek is geschreven voor managers, professionals en ondernemers die benieuwd zijn hoe hun rol zich in de toekomst zal ontwikkelen. Die willen onderzoeken wat hun toegevoegde waarde is in een 'lossere' organisatie, waarin medewerkers steeds beter in staat zullen zijn om hun eigen werk te organiseren. Het lijkt paradoxaal, maar in dergelijke organisaties is er juist behoefte aan eenheid en richting, en dus aan sterk leiderschap. Dat krijgt wel een andere vorm dan we gewend zijn; leiderschap zal meer gedeeld moeten worden en vaker tijdelijk zijn. Dit digitale tijdperk, waarin we als individuen door allerlei technologie beter dan ooit in staat zijn om elkaar rond een thema te vinden, biedt de beste voorwaarde voor breed gedragen leiderschap die ooit geweest is. Er zijn nog niet eerder zoveel leiders geweest die zichzelf niet als zodanig zien, maar die wel degelijk een beweging starten. Leiderschap komt in vele vormen. Iemand die de organisatie verlaat en daarbij allerlei mensen meeneemt, is net zozeer een leider van dat bedrijf als de CEO. Voor de stappen die we met z'n allen moeten zetten is leiderschap een absolute vereiste.

Waarom is het zo moeilijk om de overgang te maken van het industriële tijdperk naar het digitale? Die vraag is tijdens het schrijven steeds mijn rode draad geweest. Waarschijnlijk omdat we geleerd hebben om naar ons verstand te luisteren in plaats van naar onze intuïtie. We worden in organisaties vaak afgerekend op waar we gestudeerd hebben, hoeveel uren we per week werken, wat onze baas ergens van vindt, of we het kwartaalrapport wel op tijd af hebben, of we bij alle vergaderingen aanwezig zijn et cetera.

Het verstand heeft een oneindig potentieel, maar is ook geneigd om zichzelf in te perken, weten we dankzij de neurowetenschappen. We zijn in de regel, en zeker in ons werk, meer gericht op ratio dan op iets anders. We hebben geleerd om ons instinct te negeren en naar 'de baas' te luisteren.

Onder invloed van de mogelijkheden die internet biedt,

leren mensen het echter razendsnel af om naar hun baas te luisteren. Ze krijgen namelijk allerlei alternatieven aange-reikt. We zien dat overal: in de politiek, in de media en vooral ook in de verhouding tussen consumenten en bedrijven en die tussen burgers en overheden. Mensen zullen meer dan ooit hun eigen koers bepalen, zonder zich te veel gelegen te laten liggen aan overbodige structuren en energievretende hiërarchie. Als manager, professional en ondernemer is het zaak zo snel mogelijk een manier te vinden om in deze dyna-miek mee te bewegen.

1. Storm op zee

Ik land met een flinke jetlag op de luchthaven van San Francisco. Niet al te opletterend plof ik, na een eindeloze rij bij de douane, in een avondse taxi neer. Ik verlang naar een warme maaltijd en een bed. De energie om de chauffeur vriendelijk te groeten komt uit mijn tenen. Hij geeft geen sjoege. Ik vermoed een gehoorprobleem en herhaal mijn begroeting, iets luider deze keer. Niets. Ondertussen is de taxi in beweging gekomen en rijden we de snelweg op. Opmerkelijk, want ik heb nog met geen woord gerept van waar ik heen wil. Nu werkt de jetlag me tegen en ik vraag licht geagiteerd waar we in hemelsnaam heen gaan. Dan klinkt een nagenoeg onverstaaanbare snauw: *'To the hotels downtown of course.'* Blijkbaar denkt hij dat elke toerist of zakenreiziger daarnaartoe gaat. Met enige moeite maak ik de beste man duidelijk dat ik naar een van de buitenwijken moet, omdat ik daar een appartement gehuurd heb. Hij is het er niet mee eens. Waarom ik daar in hemelsnaam verblijf, blaft hij me geïrriteerd toe, waarna hij met een levensgevaarlijke U-bocht midden op de snelweg – gelukkig ontbreekt de vangrail – de taxi de juiste kant op stuurt. Hoewel, als ik onze rit via Google Maps volg, krijg ik de indruk dat we een flink stuk omrijden. Als we dan eindelijk in de buurt komen, heeft de chauffeur mijn iPhone nodig om me met behulp van datzelfde Google Maps aan het begin van een straat af te zetten. *'Dat laatste stukje kun je wel lopen.'* Nadat ik, door de jetlag te lamgeslagen om nog verder te protesteren,

ben uitgestapt, draait hij het krakkemikkige autoraampje om-
laag met de vraag waar zijn fooi blijft.

Sinds deze ervaring heb ik geen 'normale' taxi meer geno-
men. Afgezien van dit extreme voorval ben ik, waar ook ter
wereld, eigenlijk maar zelden onder de indruk van de kwali-
teit van taxi's en hun chauffeurs. Sinds mijn bezoek aan San
Francisco maak ik gebruik van de Uber-app om een taxi te
bestellen. Via GPS kan ik op een kaartje zien waar ik ben en
welke taxi's er in de buurt zijn. Om niet weer met een weinig
servicegerichte chauffeur te maken te krijgen, kies ik voor
taxi's met een beoordeling van vier of vijf sterren (iedere pas-
sagier kan na een rit een beoordeling achterlaten). Ik krijg

een factuur (betalen doe ik on-
line met een eerder aangemelde
creditcard) en kan op een rou-
tekaartje volgen of de chauffeur
de meest directe route neemt. En
dan vergeet ik nog te melden dat
Uber alleen met luxe zwarte au-
to's rijdt. Heel handig, want in
combinatie met de GPS-positie op
het kaartje zie je je *ride* vaak in
de verte al aankomen. De chauffeur

**'Uber is een lesje van 3,5
miljard dollar in bouwen
aan hoe de wereld zou
moeten zijn, in plaats van
optimaliseren hoe de wereld
werkelijk is.'**

– AARON LEVIE, MEDEOPRICHTER
EN CEO VAN BOX

feur begroet je bij je voornaam, zodat je niet toevallig in de
verkeerde wagen belandt.

Niet alleen de reguliere taxibranche in San Francisco en
alle andere steden die ik bezoek moeten mijn bijdrage voort-
aan missen, ook hotels verdienen minder aan me. Het appa-
rtement waar ik door de chauffeur *from hell* uiteindelijk afge-
zet werd, had ik gehuurd via Airbnb, de onlinemarktplaats
waarop particulieren rechtstreeks een kamer, appartement of
heel huis aanbieden. Via een overzichtelijke site met een han-
dig kaartje en talloze manieren om te zoeken op specificaties,
vind je accommodaties met een veel betere prijs-kwaliteit-
verhouding dan de meeste hotels. Daarbij is het ook nog eens
leuk om je onder de lokale bevolking te begeven.