

HOE EEN 3.0 ORGANISATIE IN TE RICHTEN?¹

Renée van Os, Janneke Delisse en Jan Jurriëns

Een 3.0 organisatie gaat betekenisvolle relaties aan met externe partners en zet hiervoor online en social media in. Daarmee bouwt ze een netwerk op voor co-creatie. In dit artikel komen interne en externe aspecten van zo'n organisatie aan de orde en wordt richtinggevend uiteengezet hoe organisaties zich in die richting kunnen ontwikkelen.

Weinig organisaties kunnen in deze tijd de voor hen relevante vraagstukken alleen oplossen. Steeds meer zoeken zij de samenwerking met externe partners op. Dit kunnen bijvoorbeeld toeleveranciers zijn, maar ook klanten of belangengroepen. Redenen waarom organisaties samenwerken zijn met name gelegen in (1) het uitwisselen en het in gezamenlijkheid verwerven van kennis, en hieraan gerelateerd (2) het gezamenlijk ontwikkelen van nieuwe producten of diensten (Dumay, 2009; Kaats & Opheij, 2014).

Samenwerking tussen organisaties kan op allerlei manieren vormgegeven worden. Zowel in de populaire managementliteratuur als in academische publicaties wordt veel nadruk gelegd op het netwerk als de ideale of meest geschikte samenwerkingsvorm, als tegenhanger of doorontwikkeling van de meer 'traditionele' ketensamenwerking. Daarbij zit het grootste verschil in de afhankelijkheid tussen samenwerkingspartners (Greve e.a., 2014). In dit kader spreken veel auteurs over een 'netwerkorganisatie': een organisatie die betekenisvolle relaties aangaat en onderhoudt met externe partners – en zo een netwerk met hen opbouwt, met als doel door middel van samenwerking tot co-creatie te komen (zie onder andere Dumay, 2009).

In het denken over netwerken nemen de ontwikkelingen op het gebied van online en social media tegenwoordig een belangrijke plaats in. Sterker nog: dat zijn belangrijke ondersteuners of 'hefbomen' in het vergroten en onderhouden van netwerken (Van Belleghem, 2012). Volgens Van Dijk (2012) kan om deze reden de 21ste eeuw uitgeroepen worden tot 'the age of the networks'. Hij wijst op de impuls die 'computer mediated communication', en het internet in het bijzonder, in de jaren 1994-1998 gegeven hebben aan het veranderen van de manier waarop wij met elkaar werken en leven. Anno 2012 is elke organisatie en ieder individu volgens hem volledig afhankelijk van de netwerken om haar/hem heen, daarbij gefaciliteerd door computers en telefoons.

Wijzend naar bovenstaande ontwikkelingen spreken diverse auteurs over een '3.0 organisatie' (bijvoorbeeld Van den Hoff, 2011). Daarmee wordt in wezen een netwerkorganisatie bedoeld, met de toevoeging dat interacties met externe partners uit het netwerk (deels) via online of social media verlopen. In dit artikel beschrijven we hoe deze 3.0 organisatie er in de volle breedte uitziet en welke aspecten zo'n organisatie omvat wanneer zij ingericht moet worden. Daarbij wordt zowel ingegaan op aspecten die de organisatie 'intern' karakteriseren als op aspecten die gerelateerd zijn aan de interactie en samenwerking met externe partners. Hiermee willen wij een handreiking bieden aan organisaties die mee willen gaan in de genoemde ontwikkelingen ten aanzien van netwerkvorming en

¹ Gepubliceerd in *Holland Management Review* 158, December 2014.

online/social media, en zich willen doorontwikkelen tot een 3.0 organisatie.

Wat kenmerkt een 3.0 organisatie?

Zoals reeds in de inleiding gezegd, kan een 3.0 organisatie feitelijk gezien worden als een 'nieuwe' netwerkorganisatie: een organisatie waarbij de meer traditionele principes van de netwerkorganisatie overeind blijven staan, maar aangevuld worden door regelmatig tot veelvuldig gebruik van online en social media om het netwerk van de organisatie te vergroten en te onderhouden (naast 'offline' interacties). Maar wat zijn die traditionele principes van de netwerkorganisatie nu precies? Onderzoek naar netwerkorganisaties gaat decennia terug. Zo identificeerden Bernassi e.a. (1999) als indicatoren van een netwerkorganisatie: platte, flexibele organisatiestructuur, toegankelijk, focus op informatie-uitwisseling en kennisdeling, zelfsturende medewerkers, veelheid aan externe relaties waarmee gecommuniceerd wordt. In soortgelijke zin wijst Keller (2006) op de hoge mate van autonomie en verantwoordelijkheid van medewerkers – die vanuit hun professionaliteit (vakgebied of specialisatie) participeren in een netwerk en daar van waarde zijn. In een organisatie waar medewerkers autonoom en met veel eigen verantwoordelijkheid opereren, is geen plaats voor traditionele beheersingsmethoden. Passender zijn vormen van transformationeel leiderschap, waarbij de focus in de aansturing van medewerkers niet op controle ligt, maar op het motiveren en vertrouwen van medewerkers (Dvir e.a., 2002). Deze principes zijn (ook) op de 3.0 organisatie van toepassing (Van den Hoff, 2011).

Ten aanzien van de specifieke kenmerken van de 3.0 organisatie wordt in zowel de populaire managementliteratuur als de academische literatuur gewezen op het steeds groter wordende gebruik van online en sociale media door organisaties. In 2012 waren vier op de tien organisaties in Nederland actief op social media (CBS, 2012). De verwachting is dat dit aantal zal toenemen, zeker als men recente cijfers uit de VS ziet; daar is reeds 88 procent van de organisaties met meer dan honderd medewerkers actief op social media (Emarketer, 2013).

Maar hoe gebruiken deze organisaties de beschikbare online en social media (of: hoe zouden ze deze moeten gebruiken) in het vergroten en onderhouden van hun netwerk (met co-creatie als mogelijk resultaat)? Van Belleghem (2012) benadrukt het belang van conversaties één-op-één tussen externe partners (bijvoorbeeld klanten) en medewerkers van de organisatie via online en social media. Hij meent dat deze uiteindelijk veel betekenisvoller zijn voor de relatie met externe partners – en dus ook voor de kracht van het netwerk (zie ook: Gray, 2012) – dan conversaties online die door de communicatieafdeling van de organisatie worden gevoerd via social media. Dit sluit aan bij wat Keller (2006) heeft geschreven over het (optimaal) inzetten van de professionaliteit van de medewerker (zie eerder in dit artikel).

Een model om de 3.0 organisatie in kaart te brengen: het 7i-Netwerkmodel

Er zijn veel modellen beschikbaar waarmee een organisatie in kaart gebracht kan worden. Bekende modellen in dit kader zijn het 7S-model van McKinsey, het Klaverbladmodel van Noordam en de Minzberg-typologie. Deze modellen bieden houvast om organisaties in kaart te brengen op grofweg drie gebieden, te weten (1) de inrichting van de organisatie, (2) de mensen die er werken en (3) de

manier waarop er met elkaar wordt samengewerkt. Zo bevat het 7S-model de volgende zeven aspecten: strategie, structuur, systemen, staf, sleutelvaardigheden, (management)stijl, en samenbindende waarden (McKinsey, z.d.), en bestaat het Klaverbladmodel uit de volgende vijf aspecten: management en organisatie, informatietechnologie, mensen en cultuur, processen, en prestaties (Schop, z.d.).

Het uitgangspunt van deze modellen ligt voornamelijk in het structureren van organisaties en minder in het ondersteunen van een organisatie in het interacteren en samenwerken in een netwerk. Het zijn dus vooral intern gerichte modellen; de wijze waarop een organisatie zich ten opzichte van haar externe omgeving gedraagt wordt met deze modellen niet in kaart gebracht. Maar juist die externe oriëntatie is cruciaal voor een netwerkorganisatie of een 3.0 organisatie (Oberg & Walgenbach, 2008).

Het model dat in dit artikel wordt gepresenteerd is het 7i-Netwerkmodel.¹ In dit model komt zowel de interne als de externe dimensie van de 3.0 organisatie tot uitdrukking. De interne dimensie bestaat grotendeels uit 'bekende' aspecten uit (onder andere) het 7S-model waarmee de structuur, cultuur en leiderschapsstijlen van de organisatie in kaart kunnen worden gebracht. De externe dimensie daarentegen richt zich op het functioneren van de organisatie ten opzichte van haar netwerk en de wijze waarop met externe partners uit dit netwerk samengewerkt wordt, met inzet van online en social media.

In de volgende twee paragrafen beschrijven we de interne en externe dimensie (en onderliggende aspecten) van de 3.0 organisatie in detail. Aspecten van de interne dimensie zijn: de identiteit van de organisatie (wat men wil zijn), de interne organisatie (hoe men de organisatie wil organiseren) en de instrumenten (die men nodig heeft om het gewenste resultaat te realiseren). Het extern functioneren van de 3.0 organisatie is in het 7i-Netwerkmodel uitgewerkt in de volgende vier aspecten: inzicht in de omgeving, interactie met die omgeving, het opbouwen van een betekenisvol of 'inspirerend' netwerk met relevante netwerkpartners uit die omgeving, om uiteindelijk met deze partners te komen tot innovatie. Gestart wordt met de externe aspecten omdat deze de essentie van de 3.0 organisatie weergeven. Vervolgens komen de interne aspecten aan de orde, die vooral als randvoorwaardelijk en faciliterend gezien dienen te worden bij het inrichten van de 3.0 organisatie.

De externe dimensie: interactie en samenwerken

De tabel in figuur 1 geeft een overzicht van de vier aspecten die samen de externe dimensie van de 3.0 organisatie vormen. In de tekst volgend op de tabel worden deze aspecten toegelicht en uitgediept vanuit recente literatuur.

Externe dimensie: interactie en samenwerken	Aspecten	Omschrijving
	Inzichten	De organisatie is actief en continu bezig om inzicht te hebben in de externe omgeving waarin zij opereert en zet hiervoor social media in
	Interactie	De organisatie treedt met stakeholders in interactie via social media, dat wil zeggen: gaat zowel proactief als reactief de conversatie aan
	Inspirerend netwerk	De organisatie gaat structurele en betekenisvolle relaties aan met stakeholders en zet hiervoor social media in; deze stakeholders vormen het waardenetwerk van de organisatie
	Innovatie	Samen met netwerkpartners werkt de organisatie aan nieuwe producten/diensten (co-creatie) en zet hiervoor social media in

Figuur 1. De externe dimensie 'interactie en samenwerken': aspecten en beschrijving ten aanzien van de 3.0 organisatie

Inzichten

De 3.0 organisatie is actief en continu bezig om inzicht te hebben in de externe omgeving waarin zij opereert. Hieronder valt het volgen van relevante trends en ontwikkelingen in de markt en het in de gaten houden van veranderingen bij concurrenten en doelgroepen (Viadesk, 2011). Maar ook inzicht hebben en houden in het imago van de organisatie bij (externe) stakeholders is van groot belang, dit als natuurlijke 'tegenhanger' van het hebben van een heldere (bedrijfs)identiteit. Door continu te 'luisteren' naar stakeholders is de organisatie op de hoogte van hun wensen en behoeften. Tevens heeft de organisatie inzicht in het eigen imago (of: sentiment over de organisatie) bij stakeholders. Opgedane inzichten worden vervolgens intern gedeeld met medewerkers, maar ook extern met relevante stakeholders. De 3.0 organisatie doet boven bedoeld inzicht op door bijvoorbeeld gebruik te maken van online monitoringstools, zoals Netvibes, RSS, Google alerts of Hootsuite (of nog geavanceerder: een tool als Meltwater, Coosto of Buzzcapture), en/of volgt de directe interacties op de eigen social media accounts (bijvoorbeeld Twitter of Facebook) (Divol e.a., 2012; Van Belleghem, 2012).

Interactie

De 3.0 organisatie treedt in interactie met stakeholders die met en/of over de organisatie (of daarvoor relevante issues) praten op social media. Dit kan op een proactieve manier gebeuren door het verspreiden van relevante content, maar ook op een reactieve manier, door in te gaan op vragen of opmerkingen van stakeholders. Dit gaat in veel gevallen verder dan alleen het afhandelen van klachten van ontevreden klanten; het gaat echt over 'meepraten' in conversaties en deze conversaties ook zelf initiëren. Deze interacties worden aangegaan door een brede groep medewerkers in de gehele organisatie. De 3.0 organisatie zet social media in, zoals blogs, wiki's, maar ook Facebook, Twitter, LinkedIn of Google+, of een door de organisatie zelf ontwikkelde tool (bijvoorbeeld een forumsite), om de interactie aan te gaan met stakeholders (Bernassi e.a., 1999; Kerkhof, 2011; Solis, 2011; Van Belleghem, 2012; Van Noort & Willemsen, 2011).

Inspirerend netwerk

Met een deel van de stakeholders waarmee de 3.0 organisatie via social media de interactie aangaat wordt een structurele, betekenisvolle relatie opgebouwd. Dit doet 3.0 organisatie bewust en proactief. Deze stakeholders vormen samen het 'waardennetwerk' van de organisatie, waarmee bedoeld wordt: het onderlinge contact in het netwerk wordt door alle partners in het netwerk als positief ervaren en levert voor beide partijen voordeel of meerwaarde op. Deze voordelen kunnen zijn: informatie-uitwisseling, samenwerking en macht. De samenwerking tussen netwerkpartners is structureel, gelijkwaardig en wederkerig; de samenwerkingsverbanden zijn gebaseerd op het elkaar kennen en vertrouwen. In gelijksoortige zin spreekt Van Belleghem (2012) van een 'in-touch community' en heeft Van den Hoff (2011) het over een 'community of practice'. In alle gevallen is er sprake van een kleine groep stakeholders waarmee een intensieve band wordt opgebouwd; de 'connected customers' – wanneer het klanten betreft. Om contact te onderhouden met stakeholders in het netwerk zet de 3.0 organisatie online en social media in (Eugenius, 2005; Gray, 2012; Greve e.a., 2014; Lanting, 2013; Solis, 2011; Stapper, 2012; Van den Hoff, 2011).

Innovatie

De samenwerking tussen netwerkpartners en de 3.0 organisatie bestaat in de meeste gevallen uit co-creatie: het gezamenlijk maken of verbeteren van innovatieve producten of diensten. De waarde van die nieuwe diensten of producten kan voor netwerkpartners verschillend zijn. Vargo e.a. (2008) definiëren in deze context twee typen waarden: de economische waarde van het nieuwe/aangepaste product of dienst (dat wil zeggen: resultaat en/of prijs), en de gebruikswaarde (dat wil zeggen: integratie en/of toepassing in een bepaalde context). De 3.0 organisatie zet online tools en social media in om deze co-creatie te organiseren en faciliteren (Shirky, 2009; Van Belleghem, 2012).

De interne dimensie: structuur en interne organisatie

Tabel 2 geeft een overzicht van de drie aspecten die samen de interne dimensie van de 3.0 organisatievormen. In de tekst volgend op de tabel worden deze toegelicht en uitgediept vanuit recente literatuur.

Interne dimensie:	Aspecten	Omschrijving
structuur en interne organisatie	Identiteit	De organisatie heeft een (bedrijfs)identiteit die de maatschappelijke bijdrage van de organisatie inzichtelijk maakt; deze identiteit vormt de 'ziel' van de organisatie
	Interne organisatie	De organisatie wordt gekenmerkt door een open cultuur, weinig tot geen hiërarchie en visionair leiderschap
	Instrumenten	De organisatie faciliteert en stimuleert medewerkers om via social media in interactie te treden met stakeholders

Figuur 2. De interne dimensie 'structuur en interne organisatie': aspecten en beschrijving ten aanzien van de 3.0 organisatie.

Identiteit

De 3.0 organisatie heeft een heldere (bedrijfs)identiteit. Deze gaat verder dan de (vaak vanuit winst oogmerk gedefinieerde) missie en visie die vaak naar buiten worden gecommuniceerd (bijvoorbeeld via de website). De 3.0 organisatie heeft inzicht in haar bestaansrecht. Zij beseft dat de organisatie niet alleen om economische redenen kan bestaan, maar dat het veel meer haar maatschappelijke bijdrage (het 'waarom' van de organisatie) is die het karakter of de 'ziel' van de organisatie vormt. De (bedrijfs)identiteit wordt intern gedragen door alle medewerkers in de organisatie en extern gecommuniceerd naar en gedeeld met stakeholders (Collins, 2001; Sinek, 2012).

Interne organisatie

De 3.0 organisatie is een platte, niet-hiërarchische organisatie met een informele, open cultuur. Het is een flexibele en dynamische organisatie die vooral inzet op een vertrouwensrelatie met medewerkers – als vervanger van hiërarchie – en waarbij medewerkers de ruimte krijgen om zich te ontwikkelen en eigen verantwoordelijkheid te nemen. Medewerkers zijn in hoge mate zelfsturend en treden op als ambassadeur van de organisatie. De leiderschapsstijl in de organisatie is visionair: leidinggevend nemen vooral een ondersteunende, coachende en inspirerende rol op zich in de aansturing van medewerkers. Transformationeel leiderschap, waarbij managers of 'leiders' vooral sturen op processen en op houding en niet op taken, is daarbij essentieel. Dit doet de leider door groepsleden aan te spreken op persoonlijke behoeften die consistent zijn met de doelen van het netwerk. Daarnaast is het van belang om als leidinggevende de medewerkers te motiveren en vertrouwen. Dit creëert zelfsturende medewerkers, zeker ook in de interactie en samenwerking met externe stakeholders. Maar daarbij is wel van belang dat medewerkers weten welke werkzaamheden uitgevoerd dienen te worden, en dat ze inzicht hebben in de mate waarin hun bijdrage zinvol is. Een (externe) stimulans kan in dit geval handig of zelfs noodzakelijk zijn (Bass, 1985; Bernassi e.a., 1999; Green, 2011; Podsakoff e.a., 1990; Roobeek, 2005; Stapper, 2012; Van Belleghem, 2012; Waasdorp, 2010).

Instrumenten

In de 3.0 organisatie hebben medewerkers kennis van social media. Zij beschikken over de benodigde hardware (pc, tablet, smartphone) en software (apps, toegang tot netwerksites) om in interactie te treden met stakeholders via social media. Zowel de directie als de medewerkers beseffen hoe belangrijk het is om door middel van de social media te netwerken met stakeholders. Beleid, acceptatie, steun en daadkracht van zowel het management als de medewerkers zijn noodzakelijk om dat over de gehele linie van de organisatie waar te maken. Een integraal beleid voor social media moet medewerkers er, overal in de organisatie, toe motiveren (onder werktijd, maar ook daarbuiten), zonder hen te veel beperkingen op te leggen (Kucherenko & Coelman, 2011; Veldmerk, 2010; Viadesk, 2011).

Dilemma's

In dit artikel hebben we een beschrijving gegeven van de dimensies en onderliggende aspecten van de 3.0 organisatie. Het model dat hierbij als handreiking heeft gediend is het 7i-Netwerkmodel. Afsluitend willen we een tweetal dilemma's benoemen. Daarbij is de overkoepelende vraag: in hoeverre is de hier gegeven karakterisering van de 3.0 organisatie van toepassing op of bruikbaar bij alle organisaties?

Het eerste dilemma is gelegen in de onzekerheid of iedere organisatie zich überhaupt kan ontwikkelen tot een 3.0 organisatie. Zijn bepaalde kenmerken of de cultuur van een organisatie wellicht dermate stevig geworteld (bijvoorbeeld het opleidingsniveau van het personeelsbestand, werken vanuit verscheidene locaties, financiële beperkingen waarmee de organisatie te maken heeft), dat nimmer kan worden voldaan aan bepaalde randvoorwaarden voor de 3.0 organisatie en het transformationele leiderschap? En hoe erg is dat dan? Deze vraag wordt door andere auteurs (bijvoorbeeld Gray, 2012; Solis, 2011; Van Belleghem, 2012) ook niet beantwoord.

En dan het tweede dilemma: kan een organisatie het zich eigenlijk wel permitteren geen 3.0 organisatie te willen worden? Mogelijk willen organisaties wel social media inzetten (of doen zij dit zelfs al), maar ondersteunen zij de netwerkgedachte 'an sich' niet of onvoldoende omdat zij geen prioriteit geven aan – of zelfs uitdrukkelijk tegenstander zijn van – het basisprincipe dat niet alleen de communicatieafdeling in interactie treedt met stakeholders, maar dat alle medewerkers dit doen. De vraag die ook hier gesteld kan worden is: hoe erg is dit, zeker als dit een bewuste keuze is? Hierop kunnen alleen organisaties zelf een antwoord geven, afhankelijk van hun visie op de rol van de communicatieafdeling, de rol van medewerkers in de interactie met externe stakeholders en de branche waarin zij opereren. Beide dilemma's zullen in vervolgonderzoek verder opgepakt worden.

Noten

Het 7i-Netwerkmodel is oorspronkelijk bedacht door Marco Derksen en Rachelle van der Linden, voornamelijk ten behoeve van hun adviespraktijk. Dit artikel presenteert een vanuit de literatuur onderbouwde en meer uitgewerkte versie van het model en is bedoeld om organisaties te analyseren vanuit het perspectief van de 3.0 organisatie.

Literatuur

- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bernassi, M., A. Greve & J. Harkola (1999). Looking for a network organization: The case of GESTO. *Journal of Market Focused Management*, 4: 205-229.
- CBS (2013). *Social media en bedrijven: een kader en cijfers*.
- Collins, J. (2001). *Good to Great*. Zie: http://www.jimcollins.com/article_topics/articles/good-to-great.html.
- Divol, R., D. Edelman & H. Sarrazin (2012). *Demistifying social media*. McKinsey Quarterly.
- Dumay, A.C.M. (2009). *Over het opzetten van een netwerkorganisatie: It is all in the game*. Leiden: TNO kwaliteit van leven.
- Dvir, T., D. Eden, B.J. Avolio & B. Shamir, (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45: 735-744.

- Emarketer. (2013). *Is social media marketing at a saturation point?* Zie: <http://www.emarketer.com/Mobile/Article.aspx?R=1009273>.
- Eugenius (2005). *Netwerkorganisatie verkend*. Zie: <http://www.eugenius.nl>.
- Gray, D. (2012). *The connected company*. Sebastopol, California: O'Reilly Media.
- Green, J. (2011). *A pyramid to pancake manifesto*. Zie: <http://www.pyramids2pancakes.com/philosophy/>.
- Greve, H., T. Rowley & A. Shipilov (2014). *Network advantage. How to unlock value from your alliances and partnerships*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Kaats, E. & W. Opheij (2014). *Leren samenwerken tussen organisaties*. Deventer: Vakmedianet.
- Keller, R.T. (2006). Transformational Leadership, Initiating Structure and Substitutes for leadership: A Longitudinal Study of Research and Development Project Team Performance, *Journal of Applied Psychology*, 91 (1): 202-210.
- Kerkhof, P. (2010). Merken en social media. In: S. van den Boom, E. Smit, & S. de Bakker (Red.), *Nachtmerrie of droom: de ROI van customer media*, pp. 149-154. Heemstede: Customer Media Council.
- Kucherenko, K. & R. Coelman (2011). *B2B marketing wordt sociaal: Onderzoek naar social media gedrag door bedrijven in de sector zakelijke dienstverlening in Nederland*. Zie: <http://www.franchiseformules.nl/data/downloads/Rapport%20Social%20Media%20Zakelijke%20Dienstverlening.pdf>.
- Lanting, M. (2013). *De slimme organisatie*. Amersfoort: Business Contact.
- Marketingfacts (2012). *Marketingfacts*. Zie: <http://www.marketingfacts.nl/>.
- McKinsey (z.d.). *Het 7S-Model*. Zie <http://www.7smodel.nl/>.
- Mintzberg, H. (1992). *Organisatiestructuren*. Schoonhoven: Academic Service.
- Oberg, A. & P. Walgenbach (2008). Hierarchical structures of communication in a network organization. *Scandinavian Journal of Management* 24: pp. 183-198.
- Podsakoff, P.M., S.B. Mackenzie & R.H. Moorman (1990). Transformational leader behaviours and their effect on followers' trust in leader, satisfaction and organizational citizenship behaviours, *Leadership Quarterly*, 1(2), pp. 107-142.
- Roobeek, A.J.M. (2005). *Netwerklanschap: Een routeplanner voor transformaties naar netwerkororganisaties*. Den Haag: Academic Service.
- Sinek, S. (2012). *Start with why*. Zie: <http://www.startwithwhy.com/>.
- Shirky, C. (2009). *Here Comes Everybody: The Power of Organizing Without Organizations*. New York: Penguin Books.
- Schop, G. (z.d.). *Klaverbladmodel*. Zie <http://www.gertjanschop.com/modellen/klaverbladmodel.html>.
- Solis, B. (2011). *The end of business as usual: Rewire the way you work to succeed in the consumer revolution*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Stapper, C. (2012). *Heeft de platte organisatie de toekomst van de kenniseconomie?* Zie: <http://www.expand.nl/hr-weblog/heeft-de-platte-organisatie-de-toekomst-van-de-kenniseconomie>.
- Van Belleghem, S. (2012). *De conversation company*. Leuven: Lannoo Campus.
- Van Dijk, J. (2012). *The network society* (3rd edition). London: Sage Publications.
- Van den Hoff, R. (2011). *Society 3.0: A smart, simple, sustainable & sharing society*. Stichting Society 3.0.
- Van Noort, G. & L.M. Willemsen (2011). Online damage control: the effects of proactive versus reactive webcare interventions in consumer-generated and brand-generated platforms. *Journal of interactive marketing*, 26(3), pp. 131-140.
- Vargo, S., P. Maglio & M. Akaka (2008). On value and co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26, pp. 145-152.
- Veldmerk (2010). *4 Kritische succesfactoren voor Social Media*. Zie: <http://www.veldmerk.nl/2010/11/15/4-kritische-succesfactoren-voor-social-media/>.
- Viadesk BV. (2011). *Social media op de werkvloer: Professional initiatiefrijk, werkgever behoudend*. Onderzoek naar slimmer samenwerken met social media. Amsterdam: Viadesk BV.
- Waasdorp, R. (2010). *De perceptie op een transformatie naar een netwerkorganisatie: Een inkijk in de*

binnenkant van een netwerkorganisatie. Zie:

<http://dspace.ou.nl/bitstream/1820/3717/1/MWRWaasdorpjanuari2010.pdf>.

Over de auteurs

Dr. R. van Os, drs. J. Delisse en dr. J. Jurriëns zijn respectievelijk hoofddocent en onderzoeker, docent en onderzoeker, en lector Innovatie aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, Faculteit Economie en Management.

Streamers

Met online en social media kunnen organisaties hun externe netwerken uitbreiden en onderhouden

In de 3.0 organisatie staan online-interacties tussen individuele externe stakeholders en medewerkers van de organisatie centraal

De 3.0 organisatie onderzoekt onophoudelijk via online tools de externe omgeving waarin zij opereert

De 3.0 organisatie bouwt met behulp van social media een inspirerend extern netwerk van stakeholders op

Extern netwerken '3.0' met social media vraagt om beleid, acceptatie, steun en daadkracht van zowel management als medewerkers