

PROF. DR. P.K. JAGERSMA IS ONDERNEMER, HOGLERAAR INTERNATIONAL ENTREPRENEURSHIP AAN NYENRODE BUSINESS UNIVERSITEIT, HOGLERAAR STRATEGY AAN DE VRIJE UNIVERSITEIT EN TOEZICHTHOUDER BIJ ENKELE INTERNATIONALS.

Veranderen door sociale media

Jennifer Aaker & Andy Smith

The Dragonfly Effect - Quick, effective, and powerful ways to use social media to drive social change

Jossey-Bass, San Francisco, 2010

211 p., ISBN 978-0-470-61415

Vandaag de dag lijkt iedereen in de weer te zijn met sociale media maar vooral ook met de vraag: wat kun je er nu daadwerkelijk mee als professional (lees: als lezer van *Holland Management Review*)? Wat is de potentiële invloed (meerwaarde) van sociale media voor het (succesvol) functioneren van profit- en non-profitorganisaties? Jennifer Aaker en Andy Smith – een echtpaar uit San Francisco – heeft over dit vraagstuk een mooi boek geproduceerd. Aaker, hoogleraar marketing aan Stanford (geen familie van de vermaarde UCLA marketinggoeroe David Aaker) en Smith, adviseur-investeerder en ex-manager van Intel, Polaroid, Analysis Group en PWC, hebben met 'The Dragonfly Effect' een interessante bijdrage aan de managementliteratuur geleverd.

Tientallen voorbeelden

The Dragonfly Effect is het cumulatieve resultaat van vele ervaringen en adviezen van het duo Aaker/Smith. Het boek verschaft een raamwerk voor hoe individuen en organisaties door middel van sociale media als Facebook en Twitter daadwerkelijk invloed kunnen hebben op door hen geambieerde veranderingen c.q. verbeteringen. De auteurs doen echter meer dan het leveren van een raamwerk (over dit raamwerk later meer). Ze geven tientallen voorbeelden van organisaties en individuen die via sociale media de wereld hebben veranderd (niet alleen in hun eigen voordeel maar ook ten behoeve van

de wereld in zijn algemeen – vandaar ook het accent van de auteurs op 'sociale' veranderingen). Wat dat laatste betreft: het bekendste voorbeeld uit het boek is de verkiezing van Barack Obama en de majestueuze en verrassend genuanceerde rol van diverse sociale media in zijn verkiezingsoverwinning. Hoewel de case inmiddels gesneden koek is voor de sociale media intimi onder ons, blijft het vanwege de veelkoppigheid van de casus een prachtig voorbeeld van hoe groot de invloed van sociale media daadwerkelijk kan zijn.

Voor elk wat wils

Aaker en Smith beschrijven de informatieve voorbeelden kort en krachtig. Er staat geen woord teveel in het daardoor leesbare boek. Het boek is ook wat betreft de vele tientallen voorbeelden mooi in balans: er passeren voorbeelden uit zowel profitsectoren (met name retail en dienstverlening) als non-profitsectoren (als gezondheidszorg, gesubsidieerde kunst en ontwikkelingshulp) de revue. Dat maakt het boek voor veel lezers aantrekkelijk: voor elk wat wils. Het boek vat na ieder hoofdstuk beknopt de 'geleerde lessen' samen en bouwt daar het erop volgende hoofdstuk op voort. Het boek bevat een voorwoord van Stanford-hoogleraar Chip Heath (de auteur van de bestsellers *Made to Stick* en *Switch*), een nawoord van - andermaal een Amerikaanse goeroe - Dan Ariely (auteur van *Predictably Irrational* en *The Upside of Irrationality*), een omvangrijke index en een uitvoerig en waardevol notenapparaat.¹ De ruim 200 pagina's zijn niet dichtbeschreven en bevatten vele aantrekkelijke (eenvoudige) figuren en tabellen. Het boek is daarmee in enkele uren te lezen: een vlucht van Amsterdam

naar Istanbul volstaat. Het heeft dus uiteenlopende 'unique selling points': de omvang is beperkt, de inhoud nieuw (althans voor velen) en lezenswaardig want leesbaar, vele aanstekelijk inspirerende cases/verhalen worden in sneltreinvaart afgewisseld met 'geleerde lessen' en een en ander wordt uiteindelijk samenvattend gepresenteerd in de vorm van een integrerend raamwerk dat toepasbaar is op velerlei situaties (binnen profit- en non-profitorganisaties). Ergo: enkele waardevolle uren van uw schaarse tijd investeren leidt zonder meer tot een hoog rendement. Lezen dus.

De libel als metafoor

Er worden de laatste tijd veel boeken over sociale media geschreven. Toch is The Dragonfly Effect een van de weinige boeken die op een elegante manier met veel figuren en mooi taalgebruik inclusief vele relevante voorbeelden een integraal perspectief biedt op sociale media-uitdagingen. De 'dragonfly' (de libel of 'waterjuffer') wordt in het boek als metafoor en integrerend vehikel gebruikt. De libel is het symbool voor geluk, vernieuwing en verandering, en dat binnen vele culturen. Daarnaast kan een libel in alle richtingen vliegen mits alle vier de vleugels van het beestje goed gecoördineerd ten opzichte van elkaar bewegen. Pas dan kan er 'resultaat' (beweging in de juiste richting) worden geboekt. De vier vleugels 'dragen' als het ware de libel in de juiste richting. Korthedshalve omvat het 'dragonfly effect' vier activiteiten ('vleugels') die gezamenlijk uitgevoerd moeten worden, want noodzakelijk zijn, wil een ingrijpende verandering via sociale media 'in de juiste richting' gerealiseerd kunnen worden. Het gaat om de volgende activiteiten:

1. *Het aanbrengen van focus.* Wat wil je als individu dan wel organisatie via sociale media daadwerkelijk tot stand brengen? Davies: zorg voor één, duidelijk, haalbaar en meetbaar doel. Verandering begint bij het vereenvoudigen en in hapklare brokken opdelen van je doel. Iedereen moet het doel kunnen begrijpen en er in beginsel in geïnteresseerd zijn. Dit betekent dat een doel per definitie kristalhelder moet zijn voor het ‘gemiddelde’ publiek (dus geen jargon, moeilijke woorden, etc.). Het doel moet verder specifieke emoties van mensen beïnvloeden, inherent actiegericht zijn (mensen moeten uiteindelijk worden aangezet tot gemeenschappelijke actie, zie ‘vleugel’ vier) en beslist leiden tot een, wat Aaker en Smith noemen, ‘gelukzaliger gevoel’ (mensen worden namelijk in eerste aanleg door hun zoektocht naar geluk gemotiveerd en ‘in beweging’ gebracht). Doelen moeten dus ‘betekenisvol’ zijn voor individuen. Dit klinkt op het eerste gezicht als een open deur maar dit blijkt in de praktijk opvallend lastig te realiseren te zijn, want wat is de grootste gemene deler van ‘betekenisvolle actie’ voor een (heel) grote groep mensen (denk aan duizenden of miljoenen mensen)? Aaker en Smith verschaffen veel voorbeelden hoe dit daadwerkelijk tot stand te brengen.

2. *Het trekken van aandacht.* Sociale media fungeren in de praktijk als virtuele winkelcentra waarin tientallen dan wel honderden miljoenen mensen rondlopen. Hoe krijg je de aandacht van de juiste mensen? En hoe zorg je ervoor dat die mensen als het ware blijven ‘plakken’ aan jouw doel (zodat het ook echt wordt gerealiseerd)? Aaker en Smith hebben het dan over ‘stickiness’ (een belangrijk sociologisch fenomeen). Een bruikbare min of meer klassieke interventie is het vertellen van een aantrekkelijk ‘verhaal’ dat de ‘juiste snaar raakt’ en dan bij voorkeur een verhaal waarin heel veel mensen zich kunnen vinden. Een goed verhaal (via je

site, Facebook-pagina of Twitter-account, etc.) vertellen is echter niet eenvoudig. Verhalen zijn er in alle soorten en maten. Kenmerken van goede verhalen (met een duidelijke boodschap die zich als het ware aan de juiste doelgroep ‘hechten’) zijn: een verhaal moet persoonlijk zijn (bij voorkeur worden verteld door iemand waar jij je mee verbonden voelt dan wel zou kunnen voelen), in de positieve zin des woords verrassen (het welbekende ‘wow-effect’), het publiek c.q. de doelgroep (in plaats van de boodschap) altijd als vertrekpunt nemen, bij voorkeur zo origineel mogelijk zijn (authenticiteit is van belang), bij voorkeur gevisualiseerd kunnen worden (denk aan video’s), de zintuigen op scherp (kunnen) zetten (bijvoorbeeld met behulp van muziek) en valideerbaar en dus meetbaar zijn (er valt immers anders niets te evalueren en verbeteren).

3. *Het creëren van betrokkenheid.* Betrokkenheid van een doelgroep met een specifiek doel tot stand brengen betekent dat een persoon/groep sterk door het doel geïnspireerd moet zijn dan wel moet kunnen worden. *Emotional engagement* is het hiervoor in het boek gehanteerde woordenaar. Toewijding voor een project (bijvoorbeeld een ‘goed doel’) via sociale media tot stand brengen betekent dat er een bijzondere ‘ervaring’ (met in dit geval het ‘goede doel’) opgedaan moet (kunnen) worden. Een via bijvoorbeeld Facebook geïnitieerd project moet transparant zijn (‘wat is de werkelijke bedoeling van het project?’), authentiek zijn (geen kopie zijn van een reeds bestaand of eertijds uitgevoerd project), een beroep doen op interactiviteit, samenwerking en cocreatie (men moet via de Facebook-pagina immers betrokken kunnen worden bij het project) en de doelgroep waar het om gaat moet het gevoel hebben dan wel krijgen dat het project ook daadwerkelijk tot verandering en verbetering leidt. Betrokkenheid impliceert altijd participatie.

4. *Het aanzetten tot (collectieve) actie.* De vierde vleugel is de belangrijkste. Zonder actie blijft immers alles louter theorie. De kunst is een trefzekere combinatie van gemotiveerde individuen daadwerkelijk tot actie aan te zetten. Dit betekent in de praktijk dat mensen door middel van de juiste vraagstelling opgeroepen moeten worden tot actie (‘call to action’). Wat je als individu (of groep annex beweging) van mensen vraagt moet specifiek, actiegericht, gefocust en ‘eenvoudig’ (uit te voeren) zijn. De zinsnede ‘small asks often lead to better results’ dekt de lading opvallend goed. Aaker en Smith spelen leentjebuurt bij het vak psychologie en komen tot een mooie typologie van wanneer welk type vraag aan welk type individu via sociale media voor te leggen. Verschillende soorten vragen moeten daarenboven op de juiste wijze en op het juiste moment worden gesteld. Ook dit is in de praktijk een vak apart; vele voorbeelden uit het boek onderbouwen dit verschijnsel. Het stellen van (ondubbelzinnige) vragen in de *market space* is één, het stellen van de juiste vragen op de juiste manier aan het juiste publiek en dat op het juiste moment is van een geheel andere orde. Als je bijvoorbeeld via je Facebook-pagina de eerste keer iets vraagt van een individu dan is die persoon een ‘vreemde’. Als je de tweede keer iets vraagt aan diezelfde persoon dan is die persoon inmiddels een ‘bekende’ geworden. Als je vervolgens wederom iets aan die persoon vraagt dan behoort die persoon reeds tot je ‘vrienden’. De aanleiding tot concrete actie gaat in de praktijk altijd gepaard met een (in)directe ‘vraag’ c.q. een ‘uitnodiging’ en de aard en toonzetting van die vraag zijn in sterke mate afhankelijk van (alleen al) de relatie die je via je site met een gegeven persoon hebt opgebouwd. Aaker en Smith illustreren dit fenomeen met overtuigende voorbeelden. Los daarvan moeten vragen dusdanig uitnodigend zijn (de beantwoording moet tot het nodige plezier leiden, het-

geen bijdraagt aan het eerdergenoemde 'stickiness'-verschijnsel) dat individuen (en uiteindelijk hele groepen) als het ware zeer gemotiveerd worden de bijl daadwerkelijk aan de wortel te zetten. De succesvolle strategie van het veelbesproken Groupon is wat dat betreft een inspiratiebron.

De toonzetting van het boek is aangenaam: een ingetogen woordkeuze, veel interessante feiten (geen overdosis) en dat gekoppeld aan een gezonde portie realiteitsbesef. Sociale media zijn immers niet het antwoord op alle vragen. Het boek integreert de nieuwe realiteit van sociale media effectief met bestaande inzichten over communicatie en (met name) de psychologie van het 'in actie komen' nadat er een krachtige relatie met individuen is opgebouwd. Dat is een van de vele sterke punten van het boek: er wordt voortgebouwd op bekende klassieke inzichten (zie ook het notenapparaat) en daarmee is *The Dragonfly Effect* ook van waarde voor het onderwijs. Het boek presenteert geen op zichzelf staande revolutionaire theorie, wat het boek (dus) ook geschikt maakt als 'thought starter' voor een vak op een businessschool of universiteit. Afgezien daarvan is het boek prima te verteren want je hebt geen essentiële voorkennis nodig om het boek tot je te nemen. Voor de lezers van *Holland Management Review* een informatieve en onderhoudende inleiding in wat je zoal met sociale media teweeg kunt brengen. We leven immers in toenemende mate in een tijdperk waarin commerciële successen niet langer via marketing- en strategieplannen worden gerealiseerd maar via aanbevelingen van 'vrienden' (via Facebook). Een belangrijke vraag voor een manager is dan ook: hoe actief ben je op het terrein van sociale media? *The Dragonfly Effect* fungeert in dat opzicht voor de lezer als een trampoline zodat je als het ware soepel over de eerste horde (onwetendheid en onzekerheid) heen kan springen. En of je het als manager

nu wil omarmen of niet: via sociale media delen met name jongere generaties in toenemende mate belangrijke informatie met elkaar. Dit heeft onder meer geleid tot de (speelse) 'Wet van Zuckerberg' (gepresenteerd in 2008 door Zuckerberg zelf tijdens het jaarlijkse Web 2.0 congres te San Francisco): 'ieder jaar delen mensen tweemaal zoveel informatie met elkaar dan het jaar ervoor'. Voor de goede verstaander: dat geldt dus ook voor klanten, medewerkers en andere stakeholders.

De pay-off van het boek ('small actions create big change') raakt de kern van de zaak. Via sociale media kunnen immers in een verrassend kort tijdsbestek ingrijpende veranderingen in gang worden gezet. Veel van die veranderingen beginnen uiteindelijk bij slechts één individu: iemand die 'gelooft' in de noodzaak van verandering en via sociale media op zoek is naar 'medegeloofsgenoten'. Aaker en Smith noemen dit het 'ripple effect'. Dit effect werkt het beste als het om veranderingen gaat die direct van invloed zijn op het geluk van mensen. Veranderingen moeten vooral een positieve invloed hebben op de emotionele gesteldheid van mensen. Bij individuen beginnende (voorstellen tot) veranderingen kunnen via sociale media tot mondiale aardshokken leiden. De dankzij Facebook en Twitter geïnitieerde en gecoördineerde revolutionaire ontwikkelingen in Noord-Afrika zijn hiervan het meest recente voorbeeld.

En de achilleshiel van het boek? Het boek bevat in het bijzonder voorbeelden van Amerikaanse ondernemingen en organisaties. Facebook en Twitter fungeren als exclusieve basis voor de vele voorbeelden. Vanzelfsprekend komt ook het fenomeen Groupon uitgebreid voorbij. Verder Nike, Starbucks, Pixar, etc. Verder leest *The Dragonfly Effect* bij tijd en wijle als een lofzang op de studenten van Stanford (waaraan beide auteurs doceren). Vele cases hebben dan ook betrek-

king op de inspanningen van Stanford-studenten. Grofweg negentig procent van alle voorbeelden is Amerikaans van signatuur en pakweg eenderde daarvan is herleidbaar naar de resultaten van ex-Stanford-studenten. Eens te meer blijkt dat Amerikaanse auteurs toch vooral voor de Amerikaanse in plaats van de wereldmarkt schrijven. Niet-Amerikanen moeten bij tijd en wijle 'even de knop omzetten' hetgeen de toegankelijkheid van de hoofdttekst soms frustreert. Ik heb zelf in ieder geval diverse malen dr. Google moeten raadplegen om erachter te komen met wat voor type organisatie ik (bij wijze van spreken) op pagina 156 werd geconfronteerd. Echter, ook dit heeft zo zijn charme. Je wordt immers als het ware gedwongen te interacteren met de voorbeelden uit het boek, wat ik ex-post eigenlijk best wel prettig vond. Je participeert daardoor meer in het gedachtegoed van de auteurs. Aaker en Smith hebben ook een site rondom het boek gelanceerd: www.dragonflyeffect.com. De site fungeert niet alleen als marketingtool voor de auteurs maar biedt ook een inblikje in de actualiteit, verschaft belangeloos verschillende 'tools for social change' en maakt het mogelijk het gedachtegoed van de auteurs aan te scherpen door met diezelfde auteurs de dialoog aan te gaan. De site bevat verder interessant bewegend beeldmateriaal over onder meer de invloed van Twitter op het communicatiebeleid van de Amerikaanse overheid in het algemeen en het Witte Huis in het bijzonder (denk aan de hoofdrol van Twitter qua communicatie ten tijde van de uitschakeling van Osama Bin-Laden). Resumerend: *The Dragonfly Effect* is de moeite van het lezen meer dan waard.

I. C. Heath, *Made to Stick*, Random House, New York, 2007 en *Switch*, Broadway Books, New York, 2010. D. Ariely, *Predictably Irrational*, Harper Perennial, New York, 2008 en *The Upside of Irrationality*, Harper Collins, New York, 2010.