EASYCRATIE

DE TOEKOMST VAN WERKEN EN ORGANISEREN

Martijn Aslander
Erwin Witteveen

ACADEMIC SERVICE

EASYCRATIE

EASYCRATIE

DE TOEKOMST VAN WERKEN EN ORGANISEREN

Martijn Aslander
Erwin Witteveen

ACADEMIC
SERVICE

Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:

Sdu Klantenservice
Postbus 20014
2500 EA Den Haag
tel.: (070) 378 98 80
www.sdu.nl/service

© 2010 Sdu Uitgevers bv, Den Haag

Academic Service is een imprint van Sdu Uitgevers bv.

Redactie: Taalwerkplaats, Amsterdam
Boekverzorging: Villa Y, Den Haag
Illustraties: Danja Schaap, www.danjaschaap.nl
Het woord easycratie is bedacht door Anja Wassenaar, www.anjawassenaar.nl

ISBN 978 90 5261 803 6
NUR 801

Op dit werk is een Creative Commons-licentie naamsvermelding – niet commercieel – geen afgeleide werken 3.0 Nederland van toepassing. Dit betekent dat voor niet-commerciële doeleinden de gebruiker dit werk mag hergebruiken, kopiëren, en verspreiden mits onder naamsvermelding en zonder bewerking. Bij hergebruik en verspreiding dienen deze licentievoorwaarden vermeld te worden aan derden onder verwijzing naar Creative Commons.
Verder berusten alle auteursrechten en databankrechten van deze uitgave bij de auteurs en Sdu Uitgevers bv.
In gewoon Nederlands: voor dit boek moet je betalen maar je kunt dit werk straks gratis als pdf-bestand downloaden, hergebruiken (bijvoorbeeld als onderwijsmateriaal), toepassen in je eigen werk en doorsturen onder voorwaarde dat je er zelf geen geld aan verdient. Verkopen of gebruiken voor commerciële activiteiten kan dus niet. Op deze manier blijft het werk ook beschikbaar als het in de toekomst in drukvorm niet meer te krijgen is. Voor meer informatie: www.creativecommons.nl.

Zoekwoorden: bureaucratie, organisatie, netwerk, professionals

BESTE LEZER,

Vrijwel meteen na de publicatie van Easycratie (eind augustus 2010) verschenen tientallen recensies en aanbevelingen op internet. Bijna alle reacties waren lovend. De meest genoemde woorden waren: 'inspirerend', 'baanbrekend' en 'zeer vlot geschreven'.
Een van de meest kritische reacties kwam van Frans Roemen. Hij is in 2004 met pensioen gegaan, na een succesvolle loopbaan waarin hij onder andere dertien jaar lid was van de directie en Raad van Bestuur van Generali Verzekeringsgroep, directievoorzitter van De Amersfoortse Verzekeringen en groepsdirecteur Organisatie van Fortis ASR. Frans ergerde zich tijdens het lezen aan de soms karikaturale beschrijving van de traditionele organisatie. Desondanks concludeert Roemen na lezing: "Ik vind Easycratie een boek dat elke zichzelf serieus nemende leidinggevende moet lezen."
Op verzoek van de auteurs schreef hij een voorwoord bij de tweede druk.

De uitgever

VOORWOORD BIJ DE 2E OPLAGE

Easycratie is een must voor iedere manager die zichzelf serieus neemt.

Als je vindt dat de huidige organisaties bureaucratisch zijn, waarbij het management vooral bezig is de eigen positie veilig te stellen, kennis niet wenst te delen, zo veel mogelijk regels bedenkt om het bestaande in stand te houden, innovatieve ideeën als bedreigend ervaart en top-down wil aansturen, dan kun je dit voorwoord gerust overslaan en gelijk aan het lezen van het boek beginnen.

Vind je echter dat er ook veel organisaties zijn waar de leiding wel degelijk bezig is met het organiseren van de middelen zodat producten en diensten geleverd worden die aansluiten op de behoefte van de klant, lees dan dit voorwoord om te voorkomen wat mij overkwam bij het lezen van het boek.

Ik zelf werd namelijk wat geïrriteerd toen ik op zo veel plaatsen een karikatuur aantrof van wat de hiërarchische organisatie werd genoemd. Ik herkende daarin niet meer de organisaties zoals ik die zelf heb gekend. Natuurlijk bestaan er organisaties waar bureaucratie en hiërarchie een belemmering vormen maar er zijn er ook heel veel die anders in elkaar steken.

Neem de kleinere organisatie waar de oorspronkelijke eigenaar/ondernemer nog aan het roer staat. Hij is uitstekend op de hoogte van wat er op de vloer

speelt, hij weet prima zijn personeel te motiveren, zijn organisatie kent een minimum aan regels en korte communicatielijnen.
Dan zijn er de wat grotere organisaties waar arbeidsverdeling noodzakelijk wordt. Dat levert voordeel op maar ook uitdagingen. Hoe zorg je bijvoorbeeld dat de onderdelen optimaal op elkaar aangesloten blijven? Hoe houd je de focus op de klant en op de strategische vraag 'what business are we in?' etcetera.

En dat zijn nu net de taken van het management. Wanneer de groei van de organisatie verdergaat, meestal door fusie of overname, worden deze uitdagingen groter. De afstand van top tot bedrijfsvloer is onoverbrugbaar groot aan het worden, aandeelhouderswaarde eist alle aandacht op van de top, stammenstrijd tussen de oorspronkelijke bedrijven wordt voor sommigen een favoriet spel. Juist bij deze organisaties speelt veel van datgene wat in het boek als kenmerken van organisaties gezien wordt. En zeker voor deze organisaties is het gebodene interessant.

Mijn advies is: til niet te zwaar aan de beschrijving van de hiërarchische/bureaucratische organisatie maar volg het betoog dat telkens aangeeft op welke wijze de mogelijke karakteristieken van een organisatie beïnvloed (gaan) worden door nieuwe ontwikkelingen.

Wat zijn de effecten van de nieuwe informatiesamenleving, waarin men informatie wil ontsluiten en delen voor het oplossen van problemen? Wat is het effect daarvan op de organisatiestructuur nu informatie kriskras door de organisatie kan stromen? Wat zijn de gevolgen wanneer informatie vrij uitgewisseld kan worden met de buitenwereld? Wat zijn de gevolgen voor de arbeid, de functie, de positie? Wat gebeurt er wanneer het sociale kapitaal van iemand komt te staan naast of zelfs in plaats van wat zijn functie in het economisch verkeer waard is? Wat zijn de gevolgen van het mobiliseren van collectieve intelligentie op het product van een bedrijf, op de bedrijfsethiek? Wat betekent de devaluatie van eigendom waarvoor vruchtgebruik in de plaats treedt? En wat brengen de vervangers van het traditionele geld teweeg? Als je zaken eerst weggeeft, verdien je dan nog wat?

Op veel van deze vragen gaat het boek in, maar het is de uitdaging voor de lezer om de vraag aan zichzelf of aan zijn organisatie te stellen. Het boek is uitermate boeiend mede dankzij de vele praktijkvoorbeelden ter illustratie van wat er aan gevolgen al zichtbaar is.

Ik vind Easycratie een boek dat elke zichzelf serieus nemende leidinggevende moet lezen. Voor ieder ander is het een uitermate interessant boek

dat laat zien hoe de wereld aan het veranderen is en in welk ongekend tempo. Het is niet ondenkbaar dat de fase die wij nu mee maken in de toekomst vergeleken wordt met de prominente plek van de Industriële Revolutie en wie weet wordt het dan de tijd van de Easycratie genoemd.

Frans Roemen
Econoom, organisatiedeskundige. Gepensioneerd na jarenlang op directie- en RvB-niveau werkzaam te zijn geweest bij verzekeraars. Adviseert en coacht onder meer zzp'ers.

Vlak voor het ter perse gaan van de tweede oplage, kwam er nog een interessant bericht binnen.

AANBEVELING

Easycratie is in mijn ogen een prachtig geschreven boek, bestemd voor een groot publiek en met een inhoud waarmee ik het zeer eens ben. In mijn boek De Wereld Breekt Open, dat eind 2010 verschijnt, zul je twee hoofdstukken aantreffen waarin ik zelfs dezelfde literatuur heb gebruikt en tot dezelfde conclusies kom. Dat kan geen toeval zijn. Wij geven een exacte weergave van hetgeen echt in de wereld aan de hand is.

Prof. dr. Wim J. de Ridder
Hoogleraar Toekomstonderzoek Universiteit Twente

INHOUD

1 Inleiding *7*

2 De easycratische bibliotheek *19*

3 Zwermen *41*

4 Explosie van kennisontwikkeling en innovatie *51*

5 Dynamiek en slagkracht van netwerken *73*

6 Talent gedijt beter in netwerken dan in hiërarchieën *95*

7 Waardebepaling *101*

8 Zingeving *121*

9 Easycratie in de profitsector *131*

10 Easycratie in de non-profitsector *143*

11 Anders werken, slimmer werken *159*

HOOFDSTUK 1 SAMENGEVAT

In organisatiemodellen van de 20e eeuw waren hiërarchie, macht, controle en kennismonopolie de belangrijkste managementtools. Door de komst van de informatiemaatschappij hebben deze tools sterk aan kracht ingeboet. Of men het nu wil of niet, organisaties worden steeds meer van onderaf aangestuurd, in plaats van top-down. *We zullen moeten leren omgaan met de nieuwe wetten en mogelijkheden*. Dat is wat easycratie doet. Easycratie gaat dwars door bestaande organisatiestructuren heen. Maar easycratie is geen anarchie, geen politiek pamflet. Het is een manier van werken. Zowel voor individuen als voor organisaties. En óók voor de traditionele manager.

1 INLEIDING

Het probleem

Bijna elk probleem in de huidige samenleving is in de kern een bureaucratisch probleem. Er zijn genoeg mensen die de oplossingen al weten, maar de uitvoering wordt (nog) belemmerd door een verstikkend web van bureaucratie: regels, protocollen, procedures, hiërarchieën en een gebrek aan samenwerking.

De oplossing

Easycratie is een nieuwe manier van werken, organiseren en samenwerken in de 21e eeuw –binnen de bestaande spelregels én handig gebruikmakend van de voor iedereen vrij toegankelijke verworvenheden van de informatietechnologie 2.0. De easycratie is de leukste vorm van bureaucratie. De minst moeilijke. En het leuke is: u kunt er morgenochtend al mee beginnen. Of u nu afdelingsmanager bent, of beleidsambtenaar, zzp'er, of vrijwilliger bij de plaatselijke sportclub. U hoeft niet te wachten op de volgende verkiezingen of op de volgende directievergadering. De easycratie is een manier van werken.

EASYCRATIE, HOE WERKT DAT DAN?

De easycratie is een poging om de leukste en makkelijkste manier van bureaucratie uit te vinden. Sluipenderwijs is de moderne samenleving de afgelopen tien jaar veranderd in een informatiesamenleving.

De techniek faciliteert meer dan ooit dat kennis gemakkelijk toegankelijk is en dat mensen op grote schaal met elkaar verbonden zijn. Door de combinatie van deze twee factoren ontstaan overal netwerken die enorm krachtig en veelbelovend zijn. De veranderingen gaan snel. De combinatie van vrij toegankelijke kennis en verbonden samenwerkende mensen is zo krachtig, dat er opeens overal kansen liggen om grote vraagstukken op te lossen. Alleen in de praktijk is dat soms nog lastig, omdat de oplossingen vaak belemmerd worden door de bureaucratie van grote, logge organisaties.

We doen dingen meestal op de oude manier. We werken meestal in organisatiemodellen die ontwikkeld zijn in een tijdperk vóór de informatiesamenleving. Een tijdperk dat zich kenmerkte door ontoegankelijke, afgeschermde informatie. 'Kennis is macht' en hiërarchische organisatiestructuren kwamen daar logischerwijs uit voort. Maar nu informatie zo toegankelijk is geworden, zijn die oude hiërarchische organisatiestructuren opeens een stuk minder logisch. En als 'kennis is macht' klopt – en wie heeft daar ooit aan getwijfeld? – zijn we dan niet allemaal machtig geworden, nu we allemaal toegang tot die kennis hebben?

Het zijn niet alleen de bureaucratische regels die de vooruitgang belemmeren. Minstens net zo belangrijk zijn de vastgeroeste gewoontes van het individu. We hebben wel nieuwe inzichten, nieuwe krachten, nieuwe mogelijkheden, maar we kunnen er vaak nog niet mee werken. Temeer daar we gewend zijn om terug te vallen op de oude manier van denken en de bekende manier van werken.

De easycratie is daarom óók een bewustwordingsproces. We moeten eraan wennen dat het van boven naar beneden aansturen van een organisatie, anders werkt dan van beneden naar boven. En het is zelfs de vraag of er in de easycratie en in de nabije toekomst nog wel sprake is van een 'boven'.

Collectieve intelligentie, kennis slim delen, radicale transparantie, openheid, verbinden, zwermen – dat zijn typische thema's van moderne organisatiestructuren waarbij niet meer van beneden naar boven of van boven naar beneden wordt gedacht. De easycratie is minder lineair van aard en wil al deze thema's verbinden.

EASYCRATIE, WAT HET NÍÉT IS

De easycratie biedt geen panklare oplossingen, maar is meer een denkrichting. De easycratie biedt discussiepunten die iedereen in staat stellen om oplossingen te bedenken. Om bestaande mogelijkheden te benutten.

De easycratie is geen anarchie. De easycratie is geen revolutionaire stroming die bureaucratische systemen omver wil kegelen. Want met de bureaucratie is in de kern niets mis. Als wij een broodje haring kopen bij een visstalletje, dan is het een heel prettig idee dat er instanties bestaan die controleren of die vis niet te veel bacteriën bevat. Ook is het fijn dat er instanties zijn die regels opstellen om ervoor te zorgen dat de zee niet wordt leeggevist, zodat onze nakomelingen ook nog van een broodje haring kunnen genieten.

Alleen een teveel aan bureaucratie werkt verstikkend en staat oplossingen in de weg. De easycratie probeert nieuwe wegen te vinden, waarbij pro-

blemen als kansen worden gezien. En waar kansen worden omgezet in creatieve oplossingen.

VOOR WIE IS DIT BOEK?

In elke grote groep mensen, in elke organisatie, bevinden zich zowel behoudzuchtigen als veranderingsgezinden. Dit boek richt zich voornamelijk op individuen die streven naar verbeteringen. Op mensen die zich realiseren dat een verbetering per definitie een verandering is, hoe vervelend dat ook kan zijn, want veranderingen gaan nu eenmaal gepaard met onzekerheden. Een karakterschets van de gemiddelde easycraat zou er als volgt uit kunnen zien: het is iemand die zijn werk met enthousiasme en passie doet. Iemand die liever de handen uit de mouwen steekt dan de kantjes er afloopt. Iemand die zich niet verschuilt, maar initiatief durft te nemen en zijn nek uit durft te steken. Iemand die voelt dat de oude weg vaak niet meer de juiste is. Iemand die sociaal-maatschappelijk bewust is, verantwoordelijkheid neemt en zijn slagkracht wil vergroten. Iemand die niet zo nodig het wiel hoeft uit te vinden, maar graag gebruikmaakt van de mogelijkheden die er al zijn.

De easycratie staat los van het type organisatie. Overheid of bedrijfsleven, dat maakt in principe niet uit. Net zo goed als bureaucratie zowel bij overheidsinstanties als bij grote commerciële bedrijven heerst. Voor een easycraat maakt het niet uit of hij de easycratische werkwijze toepast in een non-profitomgeving om een maatschappelijk vraagstuk op te lossen, of in de context van een beursgenoteerde multinational voor het vergroten van het marktaandeel.

De easycratie staat ook los van rangen en standen. Iedereen kan easycraat zijn, van CEO tot jongste bediende, van minister tot gemeenteambtenaar. De easycratie loopt dwars door alle bestaande hiërarchieën heen. Via talloze formele en informele netwerken zijn er contacten tussen hooggeplaatsten en laaggeplaatsten in de traditionele hiërarchische structuur. Zij communiceren met elkaar en deze contacten hebben niet alleen invloed op de besluitvorming, maar ook steeds vaker en steeds ingrijpender rechtstreeks op de uitvoering van nieuwe initiatieven.

ÓÓK VOOR DE TRADITIONELE MANAGER

Maar óók de traditionele, behoudzuchtige manager of leidinggevende heeft veel baat bij kennis over de easycratie. Hij kan er zijn voordeel mee doen. Want elke manager weet diep in zijn hart dat behoudzucht nooit meer kan zijn dan een tijdelijke strategie om als organisatie te overleven. Ook al is een organisatie nog zo perfect, de wereld staat niet stil. De omgeving van een organisatie verandert voortdurend. De vraag van klanten verandert, de behoeften van medewerkers veranderen, het aanbod op de

arbeidsmarkt verandert, de technologie verandert en het aanbod van concurrenten verandert. En om het nog complexer te maken: door deze voortdurende stroom van veranderingen komen de bedreigingen en de concurrentie niet alleen uit verwachte, maar ook uit onverwachte hoek. KLM concurreert niet alleen met Easyjet, maar ook met nieuwe hogesnelheidstreinen die een alternatief kunnen bieden voor vliegreizen. Coca-Cola concurreert niet alleen met Pepsi, maar ook met een drankmerk dat een nieuw, sterk verbeterd, vers vruchtensap op de markt brengt. RTL ondervindt niet alleen concurrentie van SBS6 en van de publieke omroep, maar ook van film-dvd's die opeens voor twee euro in de bakken van Free Record Shop liggen. De goedlopende kroeg kampt niet alleen met de dreiging dat de klandizie wegloopt naar het nieuwe trendy café in de stad, maar ook naar huiskamers, omdat de klant daar nog wél mag roken.

Het is niet al te gewaagd om te veronderstellen dat elke organisatie die kiest voor de pure behoudzucht, zijn eigen graf graaft. Vroeg of laat is er geen plaats meer voor de eens zo succesvolle behoudzuchtige organisatie, doordat vraag en aanbod in de economie ingrijpend zijn veranderd. De organisatie voortdurend aanpassen en verbeteren is een must om te overleven. Veranderingen zijn een noodzaak.

BONDGENOOT

Veranderingen zijn noodzakelijk. De van nature veranderingsgezinde easycraten kunnen daarom natuurlijke bondgenoten zijn van de behoudzuchtige, traditionele manager. Beiden dienen immers hetzelfde doel: ervoor zorgen dat de organisatie een nuttige bijdrage blijft leveren, zodat de organisatie ook in de toekomst bestaansrecht houdt.

Het bijkomende voordeel voor de traditionele manager is dat de easycraten nu juist *niet* a priori aan zijn stoelpoten zagen. Juist op dit punt hebben machthebbers een diepgewortelde argwaan tegen veranderingsgezinde krachten binnen de organisatie. In de managementtheorieën van de 20e eeuw speelt de hiërarchie een cruciale rol. Organisaties werden van boven naar beneden aangestuurd. De kennis en informatie die de noodzakelijke bouwstenen vormen voor een goede besluitvorming, werden in de top van de hiërarchie afgeschermd. De talentvolle en ambitieuze medewerkers in organisaties stuitten dikwijls op deze belemmerende organisatiestructuur. Om een zinvolle bijdrage te kunnen leveren aan de vooruitgang van de organisatie, hadden zij toegang nodig tot de informatiebouwstenen. En om die toegang te verkrijgen, moesten zij eerst klimmen in de hiërarchie. En om te kunnen klimmen in de hiërarchie, was het vaak noodzakelijk om te zagen aan de stoelpoten van mensen hoger in de hiërarchie. Verbetering van de organisatie was veelal het achterliggende (idealistische)

doel, maar de ratrace in de hiërarchische structuur werd het middel om dat doel te bereiken.

In de huidige samenleving is dat middel achterhaald. Door de opkomst van de informatietechnologie is de meeste informatie transparant en vrij toegankelijk geworden. In de meeste organisaties heeft de modale medewerker vrij toegang tot computersystemen en databases die een schat aan informatie herbergen die nodig is voor de onderbouwing en uitwerking van nieuwe ideeën en strategieën. Sterker nog: tegenwoordig heeft zelfs een stagiair bij een multinational doorgaans toegang tot een enorme hoeveelheid bedrijfsdata. Een stagiair met analytisch inzicht en een creatieve geest die bedreven is in het ontsluiten van kennis uit computersystemen, kan soms meer en betere informatie uit de databases distilleren dan de CEO van datzelfde bedrijf. De impact van vrij toegankelijke informatie wordt nog vaak onderschat. Een ambitieuze, talentvolle medewerker hoeft niet langer zijn tijd en energie te verspillen aan het beklimmen van de hiërarchische ladder. Hij beschikt al over de noodzakelijke informatiebouwstenen en kan meteen aan de slag met datgene wat hij wil: het ontwikkelen en uitvoeren van nieuwe ideeën die de organisatie kunnen verbeteren, van onderaf. Dát is wat de easycraat voldoening geeft. Hij wil een wezenlijke bijdrage leveren en zichzelf nuttig maken. Dat interesseert hem veel meer dan zijn formele plaats in de hiërarchische structuur. Status en ook salaris zijn relatief minder belangrijk geworden, zo zal blijken in latere hoofdstukken.

De zittende machthebbers hebben daarom weinig te vrezen van de easycratische krachten in de organisatie. Integendeel: de easycratische krachten beschermen eerder de positie van de machthebbers, doordat ze helpen om de organisatie levensvatbaar te houden in een veranderende buitenwereld.

MANAGER VAN DE TOEKOMST

Het is niet zo vreemd dat veel managers een natuurlijke argwaan hebben ontwikkeld tegen veranderingsgezinde krachten. In de oude organisatiestructuren hebben zij vaak een lange en moeizame weg afgelegd om te klimmen in de hiërarchie. Het is heel menselijk om die eenmaal bereikte positie angstvallig te verdedigen. In de easycratie speelt deze problematiek veel minder. Voor het zittend management is het onderscheid tussen ordinaire baantjesjagers en medewerkers die oprecht de organisatie willen verbeteren veel duidelijker geworden. Een bureaucratie heeft officieel ten doel om controle uit te oefenen. De processen binnen organisaties moeten volgens vooraf opgestelde regels en procedures verlopen, met als doel een hogere – constante – kwaliteit te leveren. Maar officieus is een bureaucratie toch ook het middel van de machthebber om zijn eigen positie te bewaken.

Als de positie van de machthebber niet meer zo hevig bedreigd wordt, is er ook minder reden voor een bureaucratie. En is er ruimte voor een easycratische organisatiecultuur.

De manager van de toekomst is een leider die de behoudzuchtige en de veranderingsgezinde stromingen in een organisatie weet te integreren en tot een ideaal evenwicht weet te smeden.

TEGENGAS

Daarnaast is er in de easycratie nog een belangrijke rol weggelegd voor de meer traditioneel ingestelde manager: tegengas geven! Een organisatie die nooit verandert, is ten dode opgeschreven, maar te veel verandering is ook niet goed. Een verbetering is weliswaar per definitie een verandering, maar het omgekeerde geldt niet. Niet elke verandering is ook een verbetering. De sleutel tot succes ligt in het maximaliseren van de veranderingen die de organisatie verbeteren en het minimaliseren van de veranderingen die niet tot verbeteringen leiden. Tegengas geven tegen minder geslaagde initiatieven van onderaf wordt een wezenlijke taak van de manager in een easycratische organisatiecultuur. Niet de initiatieven verbieden of tegenhouden, zoals in een bureaucratie meestal gebeurt, maar de initiatiefnemers helpen inzien welke nadelen deze met zich meebrengen. Een nieuw plan komt nooit zomaar uit de lucht vallen. Het is doorgaans een reactie op een ongewenste situatie. Als een nieuw plan onvoorziene schaduwkanten heeft, hoeft niet meteen het hele plan in de prullenbak. Als het plan wordt bijgesteld, kan het vaak alsnog tot een organisatieverbetering leiden.

VAN BULLEBAK NAAR COACH

Als in een streng hiërarchische organisatiecultuur initiatieven van onderaf door de hogere managementlagen worden tegengehouden, heeft dit vaak een demotiverend effect. Managers kennen dat verschijnsel, willen de demotivatie tegengaan en hebben daarom een heel arsenaal aan vertragende procedures ontwikkeld om de status-quo te handhaven. Ogenschijnlijk worden de initiatieven enthousiast ontvangen door het management, maar in de praktijk is het effect hetzelfde als wanneer het voorstel direct zou worden verworpen. Op de korte termijn blijft de motivatie zo nog wel behouden, maar zodra de medewerkers in een organisatie doorhebben dat elk initiatief in de bureaucratie verzandt, lijdt het alleen maar tot nog meer demotivatie. De meest ambitieuze en talentvolle medewerkers zien nog maar één mogelijkheid om de organisatie te verbeteren: klimmen in de hiërarchie. Of anders het bedrijf verlaten.

In een easycratische organisatiecultuur is er ruim baan voor initiatieven van onderaf. Tegengas van bovenaf wordt in zo'n cultuur juist verwelkomd. De baas wordt niet meer gezien als bullebak die de veranderingen

wil tegenhouden, maar meer als de ervaren coach die zijn ervaring en helicopterview inzet om de veranderingen in goede banen te leiden. Zowel voor managers als voor niet-managers wordt het werken daardoor leuker in de easycratie. Dit is een niet te onderschatten voordeel, want in de managementliteratuur bestaat een grote consensus over het verband tussen arbeidstevredenheid en organisatieperformance.

ZWERMEN

Een belangrijk onderdeel van het easycratiedenkraam is het geloof in zwermen en in collectieve intelligentie. In hoofdstuk 3 gaan we hierop in. De machthebber heeft de wijsheid niet in pacht, zo denkt de easycraat. Maar de uitvoerende medewerker heeft dat evenmin. De beste beslissingen zijn doorgaans gebaseerd op alle in de organisatie beschikbare kennis.
De beste organisatie is de organisatie die het meest gebruikmaakt van alle aanwezige kennis.

Een organisatie is een zwerm mensen die allemaal over verschillende kennis beschikken en gezamenlijk het *human capital* van een organisatie vertegenwoordigen. Niet volledig gebruikmaken van dit *human capital* is een vorm van economische verspilling die te vergelijken is met inefficiënt gebruikmaken van andere productiefactoren, zoals grondstoffen of machines. Een boer die zijn halve akker onbebouwd laat of te veel tractors heeft stilstaan, behaalt een veel lagere netto-opbrengst dan een boer die wél efficiënt met zijn productiefactoren omspringt. Er is geen enkele reden om te veronderstellen dat dit niet ook gebeurt met een bedrijf dat onachtzaam omgaat met zijn *human capital*.

Toch is dit precies wat er gebeurt in hiërarchische organisatiestructuren. Het ligt in de aard van de bureaucratie dat veel kennis binnen de organisatie onbenut blijft. Beslissingen worden grotendeels in de top van de hiërarchie genomen, waarbij de aard van de problematiek vaak te eenzijdig is belicht. Als de top van de hiërarchie de materie te ingewikkeld vindt en meent over te weinig kennis te beschikken, heeft men de gewoonte om kennis in te huren bij externe experts. Niets ten nadele van experts, maar in hun drang om zich te profileren, nemen experts nogal eens extreme standpunten in. Er is nauwelijks een onderwerp te bedenken of er zijn wel twee kampen van topexperts te vinden, die over elkaar heen buitelen met compleet tegengestelde visies en meningen.

Als elke organisatie zo werkt, valt het nauwelijks op. Dan is het net als een wereldkampioenschap schaatsen waarbij alle deelnemers op Friese doorlopers schaatsen. Het is een spannende wedstrijd en iedereen lijkt snel te gaan, totdat er één verbeteringsgezinde atleet een paar klapschaatsen aantrekt. Dan wordt opeens duidelijk dat iedereen sneller had kunnen schaatsen met gebruik van een innovatie.

Misschien is dit een flauwe metafoor, maar veel organisaties kopiëren de werkwijze van de concurrent, of blijven werken zoals ze het altijd hebben gedaan. Als élke luchtvaartmaatschappij de gewoonte heeft om vliegtickets vooraf op te sturen naar het huisadres en de passagiers op het vliegveld in eindeloze rijen te laten wachten om in te checken, dan lijken alle luchtvaartmaatschappijen efficiënt te werken. Totdat er één (meestal is dat een nieuwkomer in de markt) bedenkt dat die papieren vliegtickets eigenlijk overbodige documenten zijn, aangezien er al een passagierslijst voorhanden is waarop men kan afvinken. En dat inchecken veel gemakkelijker online kan, zodat de klanten niet meer een uur in de rij hoeven te staan. Zodra één aanbieder op de markt zulke innovaties doorvoert, worden de verschillen pijnlijk duidelijk en stappen alle aanbieders op de markt meestal snel over op de nieuwe werkwijze. Net zoals alle wedstrijdschaatsers in korte tijd massaal zijn overgestapt op klapschaatsen.

HET DOEL VAN DE EASYCRATIE

Het voorbeeld van de luchtvaartmaatschappijen is illustratief voor de kern van de easycratie. Zou nu nergens bij al die verschillende luchtvaartmaatschappijen twintig jaar geleden al iemand hebben gezegd: 'Goh, wat omslachtig en wat een administratiekosten om die tickets op te sturen. Dat doen ze bij de trein toch ook niet? Dat moet toch slimmer kunnen?'

En zodra de eerste vliegmaatschappijen online tickets verkochten, zou toen ook al niet meteen iemand hebben bedacht: 'Hé, dan kun je ook wel de mogelijkheid bieden om online in te checken!' Het is uiterst aannemelijk dat deze mogelijke kennis om de bedrijfsvoering te verbeteren allang aanwezig was in de collectieve intelligentie van menig luchtvaartmaatschappij. Alleen drong deze kennis niet door tot de top van de hiërarchie waar de beslissingen werden genomen.

Het doel van de easycratie is om organisaties beter te maken, en om werken leuker en gemakkelijker te maken. Beter gebruikmaken van de aanwezige kennis is de primaire brandstof van de easycratie. Organisaties kunnen hun procedures, besluitvorming en organisatiestructuur easycratischer inrichten en daarmee hun kans om te overleven vergroten. Individuen – al dan niet binnen organisaties – hoeven daar niet op te wachten, maar kunnen morgen al beginnen. De informatiemaatschappij heeft de tools klaargelegd om op eigen houtje, zonder kapitaalinvesteringen, werkbare initiatieven te ontplooien om kleine en grote problemen van allerlei aard aan te pakken en verbeteringen te creëren. Dit kan zowel binnen als buiten bestaande organisaties. Het kan dwars door de bestaande bureaucratieën, of er netjes omheen in het grijze gebied.

SMS vervangt vliegticket bij KLM

Toeval of geen toeval, maar precies op de dag dat we de alinea's schreven over het voorbeeld van vliegtuigtickets en inchecken, bleek KLM een innovatie te hebben geïntroduceerd. Dat lazen we de volgende dag in de krant: 'Air France en KLM hebben hun elektronische instapkaartservice uitgebreid. Klanten kunnen voortaan inchecken met hun mobiele telefoon. Vervolgens ontvangen zij per sms (of per e-mail op een pda) een instapkaart. Deze hoeft niet meer uitgeprint te worden. De instapkaart bevat alle informatie die aangegeven wordt op een gewone instapkaart, inclusief een unieke barcode. De barcode wordt gescand bij de gate en kan worden getoond bij de bagageafgiftepunten, de veiligheidscontrole, de lounges en de taxfreeshops van Schiphol.'
KLM en Air France zijn traditionele nationale luchtvaartmaatschappijen. Door deze innovatie hebben zij met gebruik van slimme informatietechnologie hun dienstverlening verbeterd, de bureaucratische rompslomp verminderd en het leven voor hun klanten aangenamer gemaakt, nog los van de flinke kostenbesparing. Ook bij de KLM is men inmiddels begonnen met easycratisch denken.

MAAR WAAROM EIGENLIJK?

Een goede verbetering wordt toch meestal snel gekopieerd door anderen. Wat is dan nog het voordeel? Nu rijdt iedereen op klapschaatsen en het gaat dan wel een stuk sneller, maar de onderlinge verschillen zijn nog net zo groot. Dus waar zouden we ons druk om maken?

Goede vraag! Maar ook al worden innovaties snel gekopieerd door anderen, toch blijven de voorlopers geruime tijd profijt trekken. De eerste die een innovatie succesvol introduceert, verwerft een imagovoordeel. Hij wint sympathie bij klanten, sympathie op de arbeidsmarkt als geliefde organisatie om bij te werken en zelfs sympathie op de leveranciersmarkt als geliefde partner om voor te werken. Want de leverancier van een innoverende organisatie krijgt zelf ook een innovatief imago. Dat imagovoordeel werkt meestal nog lang door, ook als inmiddels alle concurrerende organisaties dezelfde producten leveren met dezelfde productiewijze.

Nog belangrijker dan imagovoordeel als het motief voor het streven naar verbeteringen is de dreiging van de buitenwereld. Veel innovaties komen van buitenaf, van aanbieders uit andere sectoren. De traditionele luchtvaartmaatschappijen hebben de innovaties van de nieuwkomers op de markt gekopieerd. Ze werken efficiënter dan ooit tevoren. Maar ondanks die toegenomen efficiëntie is de concurrentie groter dan ooit tevoren. Juist door die nieuwkomers. Wat als de traditionele maatschappijen die innova-

ties nou eens veel eerder zélf bedacht zouden hebben? Als ze twintig jaar geleden beter gebruik hadden gemaakt van de aanwezige collectieve intelligentie binnen de organisatie? Dan waren die nieuwkomers waarschijnlijk nooit toegetreden tot de markt.

Het is een ironische paradox. Vanuit de (begrijpelijke) behoefte om de verworven positie te behouden, ontwikkelen organisaties een spinnenweb van bureaucratische procedures en regels. Maar diezelfde bureaucratie werkt verstikkend, legt de collectieve intelligentie lam, verhindert verbeteringen en lokt daardoor uit dat nieuwe toetreders op de markt komen, die de verworven posities ondermijnen. De wal keert het schip. Dat moet beter kunnen. Dat kan easycratischer.

DE COLLECTIEVE INTELLIGENTIE VAN DIT BOEK

Shoemaker's children never have shoes, zo luidt een Amerikaans spreekwoord over longartsen die roken, verkeersagenten die zelf door rood rijden en hoveniers die grind in hun eigen achtertuin hebben. Het is niet altijd even gemakkelijk om de theorieën en adviezen die je beroepshalve verkondigt ook daadwerkelijk toe te passen in het eigen leven. Maar als auteurs hebben wij gepoogd om niet in die valkuil te stappen.

Voor de totstandkoming van dit boek hebben wij daarom dankbaar gebruikgemaakt van het principe van de collectieve intelligentie. Voor we begonnen met schrijven hebben wij sessies belegd met kritische denkers uit allerlei werkvelden. De discussiedeelnemers zijn uitgenodigd op basis van de inschatting of zij zinvolle inzichten konden leveren op grond van hun eigen werkervaring. Formele functieniveaus en academische titels speelden geen enkele rol bij deze selectie. Deze sessies waren zeer zinvol en hebben de aanvankelijke basisstof enorm verrijkt met anekdotes, cases, nieuwe invalshoeken en de bijstelling van ideeën.

Het is lastig om precies aan te geven welke discussiedeelnemer verantwoordelijk is voor welke bijdrage aan dit boek. In veel gevallen was de verrijking de uitkomst van een interactief groepsproces.

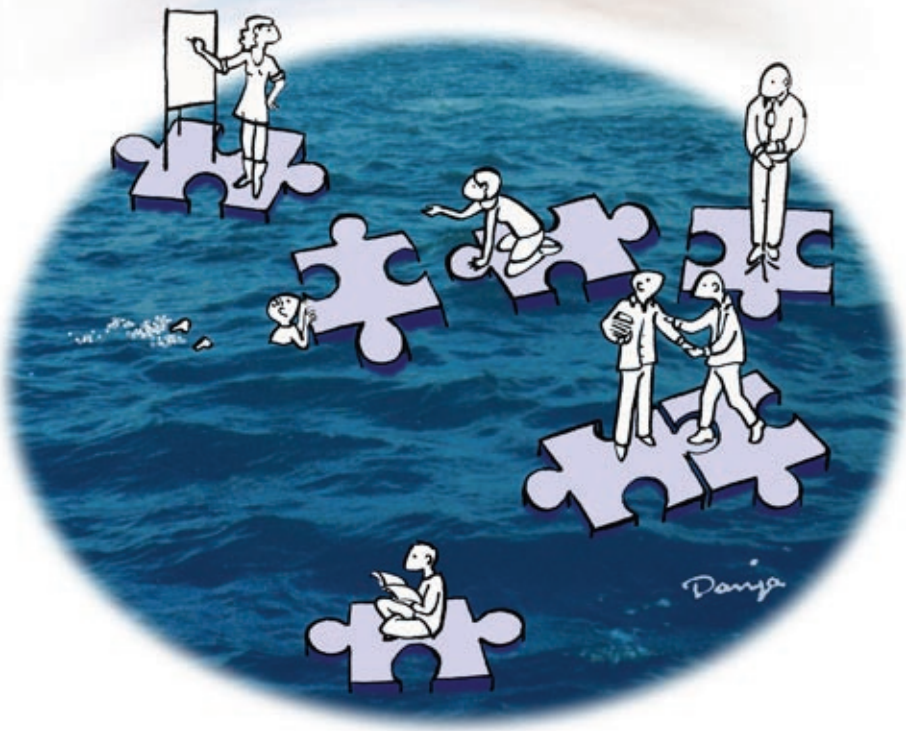
EASYCRATIE EN LIFEHACKING

Easycratie is het logische vervolg op een beweging die *lifehacking* heet. Lifehacking gaat over meer doen in minder tijd, wat mogelijk is dankzij het delen van slimme ict-oplossingen en nieuwe benaderingen van het begrip *werk*. Het is een combinatie van timemanagement, kennismanagement, web 2.0, persoonlijke ontwikkeling en slimme vondsten. In figuur 1.1 ziet u hoe de begrippen *lifehacking* en *easycratie* zich tot elkaar verhouden.

LIFEHACKING	EASYCRATIE	POLITIEK
Individu	Groepen individuen	Maatschappij
	Organisatie-afdeling	Concern
Tools	Samenwerken	Strategie
Tips	Mobiliseren	Beleid
Trucs		Filosofie
Doen!	Praktijk Pragmatisch Initiatieven	Theorie
	Morgen beginnen Actief	Vergaderen Lange termijn

Figuur 1.1 De verschillen tussen lifehacking, easycratie en politiek

Waar bij lifehacking het individu zich eerst de kunst van het slimmer werken aanleert, past hij bij easycratie die kunst toe en breidt hij haar uit. Binnen formele en informele netwerken wordt gedeeld, gecommuniceerd, gemobiliseerd. Binnen netwerken wordt kennis gegeven, verspreid, maar ook gehaald, met als doel: verbeteringen creëren, innovaties ontwikkelen – of op zijn minst een eerste aanzet geven tot verbeteringen. Dat kan binnen organisaties, maar ook naast organisaties. Maar altijd actief en pragmatisch. Easycratie is een visie op werken en organiseren, lifehacking biedt slimme tools daarvoor.



HOOFDSTUK 2 SAMENGEVAT

Easycratie is het vergaren, bundelen en verwerken van kennis uit vele uiteenlopende bronnen en deze kennis verspreiden binnen netwerken. *Kennis delen levert tegenwoordig meer op, dan kennis afschermen*. Dit hoofdstuk geeft daarom een overzicht van dertien actuele boeken en artikelen die tezamen de bouwstenen en de inspiratiebronnen vormden voor dit boek. Het is kenmerkend voor de easycratiegedachte – en meer dan symbolisch – dat dit overzicht vooraan in dit boek staat, in plaats van achterin in een lijst met geraadpleegde literatuur.

2 DE EASYCRATISCHE BIBLIOTHEEK

KENNIS OPTIMAAL LATEN CIRCULEREN

'We moeten eraan wennen dat ideeën verspreiden van boven naar beneden anders werkt dan van beneden naar boven', zo las u in hoofdstuk 1. Maar wat werkt dan anders? Wat zijn de nieuwe wetten? Zijn daar nieuwe theorieën over? En hoe worden die nieuwe theorieën verspreid?

Collectieve intelligentie speelt een sleutelrol in de easycratie. In de toekomst van werken en organiseren is succes weggelegd voor organisaties en individuen die het best gebruikmaken van aanwezige kennis. Dat wil zeggen dat ze een omgeving creëren waarin kennis optimaal kan circuleren.

KENNIS DELEN IS MACHT

Het oude adagium 'kennis is macht' heeft plaatsgemaakt voor 'kennis delen is macht'. Er is een nieuwe kijk ontstaan op het delen van kennis. Het besef dringt steeds breder door dat het delen van kennis loont. Wie geld of goederen weggeeft, verkleint zijn eigen bezit. Maar wie kennis weggeeft, heeft daarna niet minder kennis. Integendeel. Wie kennis weggeeft, krijgt feedback en vergroot daardoor zijn eigen kennis. Daarnaast vergroot hij zijn reputatie, zijn sociaal kapitaal. De waarde daarvan is in de informatiesamenleving groter geworden dan de waarde van een hiërarchische positie (zie hoofdstuk 7).

De kentering van kennis afschermen naar kennis delen is een rechtstreeks gevolg van de informatiemaatschappij. In het pre-internettijdperk was het nog mogelijk om kennis af te schermen, binnen een beperkte geprivilegieerde groep te houden, en daar competitief voordeel uit te halen. In de transparante informatiemaatschappij is dat nog maar zelden mogelijk. Het motief om kennis af te schermen is zo goed als verdwenen. Het motief om kennis te delen is groter geworden. Voilà: de kentering.

BRONNEN COMBINEREN

Geheel in lijn met deze trend van kennis afschermen naar kennis delen geven wij onze bronnen een veel prominentere plaats dan gebruikelijk is. Niet alleen omdat ze die prominentere plaats verdienen, maar ook omdat ze een wezenlijke rol vervullen in het proces van kennis vergaren en kennis cumuleren. In dit hoofdstuk bespreken wij in het kort dertien boeken en artikelen die belangrijke inzichten hebben opgeleverd bij de totstandkoming van *Easycratie*.

Hoewel de observaties uit deze boeken vrij breed met instemming worden ontvangen, hebben deze boeken nog geen vaste plaats verworven in handboeken en academische opleidingen, doordat die steunen op een heel bouwwerk van theorieën van tientallen jaren wetenschap. En dat bouwwerk is gebaseerd op de vooronderstellingen van de hiërarchische structuren van de 20e eeuw. De komst van de informatiemaatschappij heeft een eind gemaakt aan de juistheid van een deel van die vooronderstellingen. De nieuwe observaties, de nieuwe theorieën en wetmatigheden zijn daarom nogal eens in tegenspraak met de basisprincipes van de gevestigde managementtheorieën. Dus zelfs als men de nieuwe observaties en ideeën onderschrijft, dan nog zijn ze niet zomaar te integreren in de gevestigde theorieën.

Het is tijd voor een geheel nieuw raamwerk, waarin de vooronderstellingen zijn aangepast aan de onmiskenbaar veranderde informatiemaatschappij. De volgende literatuurlijst moet dan ook gezien worden als een verzameling ideeën, inspiratiebronnen en bouwstenen voor dat nieuwe raamwerk – een eerste aanzet tot een nieuw denkraam. Het combineren van de kennis van deze (mogelijke) bouwstenen geeft een nieuwe kijk op de toekomst van werken en organiseren in de informatiemaatschappij. Dat noemen we de easycratie.

DE BOEKENLIJST

- ***Flipping the Funnel*** – Seth Godin (2006)

Seth Godin, voormalig marketingdirecteur van Yahoo!, is een veelgevraagd internationaal spreker en auteur van vele spraakmakende en goedverkochte marketingboeken.

Flipping the Funnel kan niet los gezien worden van Godins overige boeken. In 1999 schreef hij *Permission Marketing*, waarin hij afrekent met de traditionele manier van marketingcommunicatie, die hij *interruption marketing* noemt: adverteerders en verkopers die hard schreeuwen en met tv-reclame en telemarketing inbreken in de activiteiten van de consument. Leg het initiatief bij de consument, zo zegt Godin.

In *Purple Cow* (2005) verklaart Godin waarom merken als Apple en Starbucks zo succesvol zijn. Ze leveren een fenomenaal product; een paarse koe. Het belang van de traditionele marketing-P's (promotie, prijs en plaats) wordt kleiner. De P van product wordt steeds belangrijker als middel om zich te onderscheiden.

Tribes (2008) borduurt voort op dit thema. Het gaat onder andere over de psychologische barrières om anders te denken. De meeste organisaties en individuen zijn bang om een fenomenaal product of dienst te leveren dat opvallend anders is dan wat de rest van de markt levert. Wie die angst weet te overwinnen, kan 'paarse koeien' ontwikkelen. Het is daarbij helemaal niet nodig om meteen de hele markt te overtuigen. Door stammen van gelijkdenkenden te organiseren en die met elkaar te verbinden, creëer je een heel krachtige groep die in staat is om daadwerkelijke veranderingen te creëren.

Flipping the Funnel is een heel beknopt e-book, dat de opmaat vormde tot *Tribes*. In *Flipping the Funnel* concentreert Godin zich op de communicatie van organisaties. De fans van jouw product (of jouw idee) willen maar al te graag reclame maken. Stimuleer dat. Help ze daarbij. Geef ze de input om jouw gratis ambassadeur te worden en reik ze de benodigde tools aan. Zo ontstaat tegen zeer lage kosten een enorm krachtig communicatieinstrument. In de woorden van Godin:

> *Turn strangers into friends.*
> *Turn friends into customers.*
> *And then... do the most important job:*
> *Turn your customers into salespeople.*

Deze ideeën van Godin krijgen veel bijval in de marketingliteratuur. Diverse organisaties en merken passen ze ook in meer of mindere mate toe en hebben daar succes mee. Maar er zijn ook veel organisaties die er niet mee overweg kunnen. Ze hikken aan tegen het nadeel: het loslaten van de controle over de communicatiestroom. Dat is eng. Want in de traditionele hiërarchische organisatiestructuur was marketingcommunicatie bij uitstek iets wat streng van bovenaf werd geregisseerd en gecontroleerd.

De trend die Godin observeert, is in feite een rechtstreeks gevolg van de komst van de informatiemaatschappij. In de vorige eeuw was de effectiefste manier van marketing bedrijven wellicht om met de P van product zo veel mogelijk met de stroom mee te roeien. Het onderscheidend vermogen werd dan vervolgens gecreëerd via reclame in massamedia. Die massacommunicatie werd streng gecontroleerd en er was maar weinig ruis, er waren weinig tegengeluiden. Wie grote reclamebudgetten had, werd het meest gehoord. Wie geen reclamebudget had, werd nauwelijks gehoord. Nu het

informatiemonopolie van de traditionele massamedia danig is geërodeerd en het ook mogelijk is geworden om buiten de traditionele media om breed te communiceren, gelden deze oude marketingwetten niet langer.

Het idee van *Purple Cow* en van *Tribes* is niet voorbehouden aan commerciële communicatie. Het is net zo gemakkelijk toepasbaar op de verspreiding van ideeën en oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken, voor organisatorische verbeteringen, of voor politieke overtuigingen. Zo hebben politieke analisten erop gewezen dat Barack Obama zijn uitverkiezing tot president van de Verenigde Staten voor een groot deel te danken heeft aan het jarenlang zorgvuldig creëren en instandhouden van 'tribes' van politieke aanhangers. Via nieuwe informatiekanalen en netwerken hebben deze Obama-'tribes' het merk Obama verspreid.

- ***Blue Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*** – W. Chan Kim & Renee Mauborgne (2005)

Organisaties hebben de neiging om elkaar te beloeren en te beconcurreren. Zij leveren een bloederige strijd om de klant en proberen elkaar marktaandeel af te snoepen. Als concurrenten elkaar als haaien bestrijden, kleurt de oceaan rood van het bloed dat vloeit. Het is slimmer om de oneindige, blauwe oceaan op te zoeken, en niet te focussen op de concurrent, maar op de klant. Om producten en diensten te leveren die waarde toevoegen en die niemand anders levert, zodat de concurrentie irrelevant is. Met kleurrijke metaforen schetsen de managementprofessoren Kim en Mauborgne een vernieuwende aanpak van (marketing)strategie. *Blue Ocean Strategy* werd door *The Wall Street Journal* uitgeroepen tot het beste managementboek van 2005. Er werden twee miljoen exemplaren van verkocht in 41 talen. Maar eigenlijk zeggen de auteurs gewoon – net als Godin – dat de P van product de belangrijkste succesfactor is.

Herdefinieer je marktgrenzen. Richt je op het grote geheel en niet op cijfers. Kijk verder dan de huidige vraag en de huidige klanten. Ontwikkel een nieuwe strategische planning. Cruciaal hierbij is innovatie door het leveren van waarde. Een hulpmiddel daarbij is een dienst of product op te delen in de samenstellende elementen en zich bij elk afzonderlijk element af te vragen of de klant hier wel waarde aan hecht. Sommige elementen kunnen dan geëlimineerd of gereduceerd worden. Andere elementen krijgen meer aandacht. Door het inpassen van nieuwe elementen die nog niemand anders levert, kan men een blauwe oceaan vinden waar de concurrentie niet meer van belang is, en nieuwe markten aanspreken. Voorbeelden daarvan zijn Swatch, dat de markt voor horloges herdefinieerde, Cirque du Soleil, dat een geheel nieuwe markt voor circusbezoek ontwikkelde, en Starbucks, dat in een andere oceaan vaart dan naastgelegen koffiezaken.

Kim en Mauborgne bevaren zelf ook een blauwe oceaan door bij hun studies naar 150 ingrijpende marktinnovaties in de periode 1880-2000 niet, zoals gebruikelijk was, het bedrijf of de bedrijfstak als centraal studieobject te nemen, maar door te kijken naar de strategische beweging. De zoektocht naar hét succesvolle bedrijf is een heilloze weg, want de succeshebbers van nu zijn dat over vijf jaar vaak niet meer.

Concurrentie voeren is een waardevernietigende krachtsinspanning. De strijd gericht op groei door concurrentievoordeel, meer kostenreductie, meer marktaandeel en meer marktdifferentiatie leidt voornamelijk tot een bloederige rode oceaan van rivalen die vechten als haaien. Door zich te concentreren op waarde-innovatie met een focus op de klant en een strategie waarbij de prijs en de kosten gericht zijn op de creatie van nieuwe behoeften, kan men een veel lucratievere blauwe oceaan vinden, waarin nieuwe marktsegmenten worden gecreëerd waarbinnen geen concurrentie heerst. In de netwerk- en informatiesamenleving wordt het steeds moeilijker om concurrentievoordeel te behalen in de rode oceaan, omdat producten, merken en bedrijven steeds meer een *commodity* worden. Op veel markten overstijgt het aanbod de vraag.

Waarom zoeken organisaties dan toch steeds weer de rode oceaan op? Dat is de macht der gewoonte. De rode oceaan is vertrouwd. Daar voelen de organisaties en hun managers zich thuis. Daar bevinden zich de managementtools die ze begrijpen en waarmee ze gewend zijn te werken. De rode oceaan zal ook altijd blijven bestaan, menen Kim en Mauborgne. Het blijft voor organisaties belangrijk om ook in de rode oceaan het hoofd boven water te houden. Alleen moeten bedrijven verder kijken dan de traditionele concurrentie en een betere balans zoeken tussen rode-oceaaninitiatieven en blauwe-oceaaninitiatieven.

Vanuit de easycratie gezien is de rode oceaan een strijdperk met bijbehorende vaste gewoontes, tradities, regeltjes en procedures. Wie een blauwe oceaan wil vinden, zal meestal ook bestaande gewoontes en regeltjes moeten kunnen loslaten.

Voor de manager in een traditionele hiërarchische organisatie biedt de blauweoceaanstrategie een nieuw inzicht in 'lastige' medewerkers die bureaucratische regels en procedures trachten te slechten. Wil deze medewerker zijn persoonlijke arbeidsleven vergemakkelijken of wil hij het leven van de klanten aangenamer maken? Zou hij misschien bezig zijn een blauwe oceaan te ontdekken? En zo ja, moeten we dan daarvoor misschien een vaarbewijs verstrekken? Of moeten we lijdzaam toezien hoe deze inventieve geest straks met een eigen bedrijf of namens de concurrent de blauwe oceaan opvaart?

- ***The Whuffie Factor. Using the Power of Social Networks to Build Your Business*** – Tara Hunt (2009)

Al ruim voordat Hunts boek in april 2009 werd gepubliceerd, was de uitdrukking *making Whuffie* een gevleugelde kreet binnen de digitale voorhoede. Het woord *Whuffie* is oorspronkelijk afkomstig uit een science-fictionroman van de Canadese schrijver-journalist Cory Doctorow, *Down and Out in the Magic Kingdom* (2003). In die toekomstroman wordt een economie beschreven waar nog nauwelijks schaarste is. Primaire levensbehoeftes zijn vrij verkrijgbaar. Het geld is in die economie vervangen door een nieuwe munteenheid, de Whuffie, die gebaseerd is op reputatie. Ieders rijkdom hangt af van zijn Whuffiefactor, zijn *social capital*.

Tara Hunt gaat in haar boek niet zo ver dat Whuffie het geld vervangt, maar Whuffie neemt wel een steeds belangrijkere plaats in, naast het vertrouwde geld. Geld en bezit zijn niet langer de enige economische maatstaven voor waardebepaling. Een vernieuwend – easycratisch – uitgangspunt is: als je veel Whuffie hebt opgebouwd, veel sociaal kapitaal, dan wordt het verwerven van monetair kapitaal (geld) een heel stuk makkelijker.

Voor de meeste mensen die zijn grootgebracht in de financieel-economische doctrine van de 20e eeuw, klinkt het Whuffie-idee op het eerste gehoor als wereldschokkend en revolutionair. Maar zo excentriek is het bij lange na niet. Zo is iedereen het er al heel lang over eens dat merken een zekere waarde hebben. Merkwaarde is een gangbaar economisch begrip. De waarde van een merk is een weerspiegeling van de reputatie van het merk. De reputatie van een merk heeft veel invloed op de kans om winst te maken. Maar hoe groot is de waarde van een merk precies? Dat valt slechts bij benadering te bepalen. De merkwaarden staan als immateriële activa op de balansen van bedrijven. Bedrijfseconomen hebben veel verschillende methodes ontwikkeld om de merkwaarde in te schatten, maar bij elke gehanteerde rekenmethode blijft de post een fictief bedrag.

De Whuffiefactor is misschien niets meer dan het doortrekken van het begrip *merkwaarde* van organisatieniveau naar individueel niveau. Als mensen merken zijn geworden, zoals in diverse recente managementboeken wordt betoogd, dan is het niet meer dan een logische conclusie dat ook een mens een merkwaarde heeft.

Tara Hunt doet een poging om deze persoonlijke merkwaarde inzichtelijker te maken. Hoe wordt iemands persoonlijke reputatie gemeten? Hoe win je reputatie en hoe verlies je reputatie? En wie bepaalt dat? Hoe kunnen organisaties hun reputatie vergroten binnen sociale netwerken en onlinecommunity's, en zodoende hun Whuffiefactor (lees: merkwaarde) vergroten? Het boek zou oorspronkelijk worden gepubliceerd onder de titel *The 5 Keys for Making Social Capital and Winning with Online Communities*.

Dat dekt de lading beter. Waarschijnlijk is de titel uiteindelijk veranderd om een breder publiek aan te spreken.

- ***10 Reasons You Should Never Get a Job*** – Steve Pavlina (2006)

Pavlina schreef dit uitgebreide artikel op zijn weblog stevepavlina.com, als een van de vingeroefeningen voor zijn latere boek *Personal Development for Smart People. The Conscious Pursuit of Personal Growth* (2008). *Ten Reasons Not To Get a Job* is een provocerend betoog dat aanschopt tegen het heilige huisje van de vaste baan in loondienst als het hoogst haalbare doel in iemands maatschappelijke carrière. Pavlina draait dat om, beschouwt een vaste baan als een onverstandige carrièrekeuze en geeft verrassende aanbevelingen voor het ondernemerschap of een bestaan als zelfstandig professional.

Ook al lijkt het erop dat er een lichte groei is in het aantal individuen dat er bewust voor kiest om geen baan in loondienst te hebben, het belang van Pavlina's artikel voor de easycratische gedachte ligt dieper, meer op het psychologische vlak. Want als iemand een voorkeur heeft voor een vaste baan, is daar natuurlijk niets mis mee. Maar er is wel iets mis als het hebben van een vaste baan dogmatisch als ideaal wordt gezien. Want dan fungeert de vaste baan als een repressiemiddel van de hiërarchische organisatiestructuur. Wie als individu zijn organisatie wil verbeteren, zal veranderingen moeten nastreven. Maar wie veranderingen nastreeft, valt op en loopt het risico als lastig te worden ervaren. En wie lastig is, zou zijn baan kunnen verliezen, of promotiekansen kunnen verspelen. Ook al is deze angst vaak ingebeeld, hij weerhoudt veel individuen ervan om in organisaties hun nek uit te steken. Wie het betoog van Pavlina leest en tot de conclusie komt dat het helemaal geen ramp is om je baan te verliezen, hoeft minder bang te zijn. Daardoor kan hij onbekommerder functioneren als innovatieve werknemer in een organisatie. Dat is belangrijk voor de transitie van bureaucratie naar easycratie, want een easycratie kan alleen ontstaan als er voldoende medewerkers zijn die verbeteringen durven voor te stellen en in gang durven zetten.

- ***The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*** – Malcolm Gladwell (2000)

Dit boek is de bewerking van een serie artikelen die Gladwell schreef voor het Amerikaanse opinieweekblad *The Newyorker*. De observaties in *The Tipping Point* zijn vooral van belang voor de ontwikkeing van nieuwe theorieën over de verspreiding van kennis en de ontwikkelingssnelheid van maatschappelijke trends en de publieke opinie.

Nieuwe ontwikkelingen beginnen vaak zeer kleinschalig. Organisaties hebben de neiging om naar de omvang van nieuwe ontwikkelingen te kijken en vervolgens de gevolgen ervan te onderschatten vanwege diezelfde kleinschaligheid: 'Slechts één procent van de markt heeft belangstelling voor dat nieuwe product, dus we gaan over tot de orde van de dag.'

Gladwell betoogt dat heel kleine aanleidingen enorm grote gevolgen kunnen hebben. Als kleine groepen mensen nieuw gedrag beginnen te vertonen, kan dat langzaam uitgroeien tot het moment dat een kritische massa wordt bereikt. Als het zogenoemde *tipping point* wordt bereikt, het kantelpunt, kan dat opeens in korte tijd de hele wereld veranderen.

Deze visie is te illustreren met honderden voorbeelden. Zo was er ooit een IBM-topman die voorspelde dat er over de hele wereld hooguit vijf computers verkocht zouden worden. Maar kleine veranderingen hadden grote gevolgen en ergens is ooit een kantelpunt bereikt. Een à twee generaties verder zijn er in de westerse wereld daardoor meer computers dan huishoudens. En IBM is gestopt met het maken ervan ...

Gladwell stelt dat deze niet-lineare ontwikkelingsgroei niet alleen geldt voor producten, maar ook voor ideeën, opinies en menselijk gedrag. Deze verspreiden zich net als virussen. Vervolgens onderzoekt hij welke krachten een rol spelen op de weg naar het kantelpunt. Waarom blijft het ene boek jarenlang onbekend en onverkocht en verandert het dan opeens toch in een bestseller, terwijl het andere boek een eeuwig onopgemerkt bestaan leidt. Dat kan niet uitsluitend aan de inhoud liggen.

Gladwell meent dat de kwaliteit van een idee ('the stickiness; how well the idea sticks') heel sterk kan toenemen door toevallige, relatief kleine veranderingen in de context. Bijvoorbeeld een energiebesparend idee, net in de week dat de benzineprijs een dubbeltje stijgt. Maar de belangrijkste factor is de betrokkenheid van de juiste sleutelpersonen bij de verspreiding van het idee. Sommige mensen hebben een speciaal talent daarvoor. Gladwell onderscheidt drie verschillende soorten sleutelpersonen: verbinders, kenners en verkopers (*connectors*, *maven* en *salespeople*). Verbinders zijn mensen met het talent om mensen uit verschillende groepen met elkaar in contact te brengen. Kenners zijn mensen die binnen hun netwerk een disproportioneel grote invloed hebben op anderen; opinieleiders. Kenners vinden het leuk om anderen te helpen, om hun kennis te delen. Maar kenners zijn geen lobbyisten. Dat is de derde groep sleutelpersonen: de enthousiastelingen, de verkopers. Zij hebben het bijzondere talent om mensen te overtuigen, om sceptici en onverschilligen te veranderen in aanhangers.

De begrippen *kenners* en *verbinders* zijn opgenomen in de sociologie en in de netwerktheorie. Gladwell, tevens bestsellerauteur van *Blink* (2005) en *Outliers* (2008) werd door *Time* genoemd in de lijst van 100 meest invloed-

rijke personen. Voor de easycratie is Gladwell een prominent ambassadeur, omdat hij laat zien dat gewone mensen met weinig middelen echt grote veranderingen kunnen bewerkstelligen.

- ***The Strength of Weak Ties*** – Mark Granovetter (1973)

Hoe kleine veranderingen in de context soms grote gevolgen kunnen hebben, heeft Granovetter aan den lijve ondervonden met *The Strength of Weak Ties*. Hij schreef deze studie in de jaren zestig, maar het wetenschappelijke tijdschrift *American Sociological Review* had geen enkele belangstelling voor zijn artikel. Granovetter legde zijn werk teleurgesteld ter zijde, totdat in 1973 de *American Journal of Sociology* wél tot plaatsing overging. Daarna ging het hard. Inmiddels wordt dit artikel beschouwd als een van de meest invloedrijke theorieën uit de moderne sociologie sinds de jaren zeventig.

In gesimplificeerde vorm is het basisidee van Granovetter dit: een vage kennis is beter dan een vriend. Bij sociale netwerken denkt menigeen in eerste instantie intuïtief aan clubjes van gelijkgestemden, zoals een studentenvereniging of een branchevereniging. Maar wie op zoek is naar een tip voor een baan, voor een goed boek of een leuk restaurant, kan juist beter niet zijn vrienden raadplegen. Want die beschikken doorgaans over dezelfde informatie. De echt waardevolle, vernieuwende ideeën komen eerder van de vage kennis van wie je twee keer per jaar een mailtje krijgt. De vage kennis (de *weak tie*) vormt de brug tussen twee werelden.

Of het nu gaat om marketing of om politiek, via de *weak ties* worden nieuwe groepen mensen bereikt, die niet bereikt worden door de *strong ties*. Granovetter promoveerde aan Harvard en is nu aan de universiteit van Stanford hoogleraar Economische sociologie. Op dat studieterrein doorbrak hij de oude theorie van de abstracte ideale markten. Volgens Granovetter zijn economische relaties tussen individuen of consumenten bijna altijd ingebed in sociale netwerken.

Bijna veertig jaar na publicatie is Granovetters studie actueler dan ooit, want in de netwerksamenleving hebben mensen meer *weak ties* dan ooit tevoren. Een oud-collega, een vakantievriend, een oud-klasgenoot; vroeger verwaterden veel oude contacten volledig, behalve als er weer een toevallige ontmoeting was. In de *connected age* is het veel gemakkelijker geworden om een oude bekende weer eens aan te spreken. LinkedIn, Facebook en Hyves zijn onder andere om die reden zo populair. De vele socialenetwerksites functioneren nadrukkelijk als broedplaatsen voor *weak ties*.

- ***Six Degrees. The Science of a Connected Age*** – Duncan Watts (2004)

Six degrees of separation is een theorie die stelt dat alle mensen op aarde met elkaar verbonden zijn via een netwerk van gemiddeld zes tussenschakels. Deze hypothese is al in 1929 geopperd door de Hongaarse schrijver Karinthy Frigyes. De beroemde psycholoog Stanley Milgram pikte het idee op en voerde in de jaren zestig een kleinschalig experiment uit. Neem twee willekeurige inwoners van de Verenigde Staten en gemiddeld zijn ze via drie tussenschakels met elkaar verbonden, zo ontdekte Milgram.

Duncan Watts, een Australiër die promoveerde in de natuurkunde en hoogleraar Sociologie werd aan de New Yorkse Columbia University, voerde het experiment van Milgram grootschalig (48.000 testpersonen) en mondiaal (157 landen) uit met behulp van e-mail en onlinecommunity's. Watts vond een gemiddelde van zes tussenschakels. Het punt van Milgram en Watts is dat het cliché *it's a small world* niet zomaar een cliché is, maar een accurate beschrijving van de werkelijkheid.

Hoe de *six degrees* in de praktijk werken, wordt verbluffend helder geïllustreerd door de website Oracle of Bacon, die misschien als grap is bedoeld, maar desalniettemin de materie voor iedereen snel inzichtelijk maakt (zie kader).

Voor de easycratie is *Six Degrees* een boek dat aantoont hoe gemakkelijk de beroemdste en meest invloedrijke mensen bereikbaar zijn, buiten de gevestigde hiërarchieën om. U bent maar enkele handdrukken verwijderd van een minister, van Bill Gates, John de Mol, Bert van Marwijk, Gerard Kleisterlee en Paul Witteman.

En passant zien we een illustratie van het belang van collectieve intelligentie voor de easycratie. Bij elkaar opgeteld maakt de kennis uit de hiervoor genoemde werken van Gladwell, Granovetter en Watts de contouren van een nieuw wereldbeeld zichtbaar. Elk goed idee kan via *weak ties* in zeer korte tijd over de hele wereld verspreid worden, mits men de juiste 'verbinders' en 'kenners' weet te vinden. De werkelijke macht binnen organisaties is aan het verschuiven van de hiërarchische top naar de verbinders en kenners in (veelal) informele netwerken.

De komst van de informatiemaatschappij heeft deze ontwikkeling exponentieel versneld. Via e-mail en andere internetkanalen zijn mensen gemakkelijker benaderbaar en – belangrijker – kan er veel sneller gecommuniceerd worden tussen de ene en de andere tussenschakel. Het maakt nogal een verschil of je een jaar moet wachten tot jouw laatste tussenschakel zijn jaarlijkse gesprek met de minister heeft, of dat hij vandaag nog een mailtje stuurt met de vraag of hij jou mag introduceren en aanbevelen.

De korte weg tussen Kevin Bacon en *Gooische Vrouwen*

Tien minuutjes rondkijken op de website The Oracle of Bacon (www.oracleofbacon.org) en de theorie van de *Six Degrees* wordt op een speelse manier zeer inzichtelijk. De site is vernoemd naar de bekende Amerikaanse acteur Kevin Bacon. De site maakt gebruik van de database van de onlinefilmencyclopedie www.imdb.com, die de namen van meer dan een miljoen acteurs bevat. Hoe verhoudt een willekeurige acteur zich tot Kevin Bacon? Door de naam in te tikken, komen we daarachter. Brad Pitt, bijvoorbeeld, kent Bacon persoonlijk, want zij speelden samen in de film *Sleepers*. Maar hoeveel stappen zou Kim van Kooten verwijderd zijn van Bacon? Twee stappen slechts, zo meldt het orakel. Want Van Kooten speelde samen met Julie Christie in de film *Snapshots*. En Christie speelde samen met Bacon in de film *New York, I love you*.
We proberen een minder bekende actrice. Lies Visschedijk, die een rol speelt in *Gooische Vrouwen*, speelt voornamelijk in theaters en in tv-series. Desondanks is zij slechts drie stappen verwijderd van Bacon. Dus als *Gooische Vrouwen* Kevin Bacon voor een gastrolletje wil vragen, moet Visschedijk even Hilda van der Meulen bellen, want die mailt dan Oliver Platt of hij even een smsje wil sturen naar Bacon. Want zo kan dat gaan in de *connected age*. Met een beetje geluk wordt nog dezelfde dag het contact gelegd.
Het valt niet mee om een acteur te vinden die meer dan zes stappen verwijderd is van Bacon. Maar daar hoeven we ook niet naar te zoeken, want de websitebouwers hebben zelf al alle 1.036.399[1] acteursnamen door het orakel gehaald. Slechts 137 daarvan zijn zeven of acht stappen verwijderd van Bacon. Ongeveer 900.000 zijn één, twee of drie stappen verwijderd.
Ook het belang van 'verbinders' en de *strength of weak ties* wordt door het Orakel van Bacon verhelderd. Nederlandse acteurs spelen voornamelijk in Nederlandse films, Franse acteurs voornamelijk in Franse films. Er hoeft maar één Nederlandse acteur een rolletje te spelen in een Franse film en twee werelden worden met elkaar verbonden.
Natuurlijk is de filmwereld niet te vergelijken met de gewone wereld. Maar het principe blijft hetzelfde. Als je honderd mensen kent, en die kennen ook allemaal honderd mensen, dan zijn maximaal 10.000 mensen (100 x 100) via één tussenschakel met elkaar verbonden. Via twee tussenschakels worden dat al maximaal een miljoen mensen (100 x 100 x 100).

1 De website wordt regelmatig geüpdatet. De hier genoemde getallen zijn van 2009.

Als iedereen in hetzelfde kringetje verkeert, gaan deze getallen omlaag door dubbeltelling. De mensen die in verschillende kringen verkeren, zorgen ervoor dat de getallen hoog worden. Dankzij internet zijn er aanzienlijk meer connecties tussen mensen uit verschillende groepen. De informatiesamenleving overbrugt fysieke en sociale afstanden tussen personen. Een leuke mop die op een schoolplein in Groningen wordt verteld, kon er vroeger wel een jaar over doen om Maastricht te bereiken. Nu wordt de mop vanavond al doorverteld op msn aan een neefje uit Maastricht en bereikt hij morgenochtend al het Maastrichtse schoolplein. Dit beperkt zich uiteraard niet tot moppen. Ook de landelijke scholierenstaking en de protesten tegen de baarmoederhalskankervaccinatie wisten langs internetkanalen binnen enkele dagen de volledige Nederlandse schooljeugd te mobiliseren.

- ***Structural Holes. The Social Structure of Competition*** *– Ronald Burt (1992)*

'*Structural Holes* is voor management wat de röntgenfoto is voor de geneeskunde', schreef een recensent over dit boek. Burt maakt zichtbaar wat in de managementliteratuur voorheen hooguit werd verondersteld: de verborgen structuren van de informele organisatie. Eenvoudig gezegd: kennis en informatie kunnen niet eenvoudig bewegen tussen verschillende groepen, dit wordt verhinderd door isolatielagen, structural holes, die de verspreiding van kennis en ideeën tegenhouden.

De conclusie die uit dit boek getrokken kan worden, is dat creativiteit zwaar wordt overschat als dé bron van innovatie. De meeste innovatie komt tot stand door de structural holes te overbruggen.

Organisaties zijn meestal wel doordrongen van de noodzaak tot innoveren. Creativiteit wordt vaak gezien als dé bron voor innovatie. Daarom wordt in een innovatiebeleid meestal een poging gedaan om de creativiteit binnen organisaties te stimuleren. *Structural Holes* biedt een andere kijk op innovatie en creativiteit. Innovatieve ideeën zijn maar zelden briljante ideeën die zomaar uit het niets komen. Het merendeel van de innovaties ontstaat door het herkennen van kansen. Door een gangbaar idee uit een andere groep over te nemen, licht aan te passen, en te hergebruiken. De verbinders (zie Gladwell) tussen de verschillende groepen staan aan de wieg van de innovaties. En zodra we van dat besef doordrongen zijn, komen *The Strength of Weak Ties* en *Six Degrees* in een groter licht te staan. De informele netwerken, en dan vooral de vage bekenden daarin, zijn de belangrijkste bron voor innovatie, zo luidt de easycratische conclusie op basis van *Structural Holes*, *Six Degrees* en *The Strength of Weak Ties*.

De hoogleraar Economische sociologie Ronald Burt is met *Structural Holes* de grondlegger van een serie nieuwe economische modellen. De traditionele economische modellen gaan uit van een theoretisch perfecte markt met vrije concurrentie. De realiteit is, dat markten verre van perfect zijn, maar worden gehinderd door structural holes. Burt ontwerpt een nieuw economisch model voor de werking van concurrentie en competitief voordeel, waarin sociaal kapitaal en netwerken een cruciale rol spelen.

Informatie stroomt eerst binnen groepen en pas later tussen groepen. De meeste mensen hebben de neiging om voornamelijk binnen groepen te blijven. Hierdoor ontstaan structural holes tussen verschillende groepen. De verschillende groepen beschikken over een andere stroom van informatie en kennis. Een *structural hole* is een soort isolatielaag tussen groepen, die de stroom tegenhoudt. Soms vormen landsgrenzen of taalgrenzen een structural hole tussen kennis van verschillende groepen, maar vaak is het slechts één muurtje in een kantoor, dat de barrière vormt. Hiërarchische organisatiestructuren en werkvloerindeling creëren informatiebarrières. De ene afdeling weet soms nauwelijks wat er op de andere afdeling gebeurt. Ook tussen merken en markten bevinden zich veel *structural holes*, waardoor sommige doelgroepen niet of nauwelijks worden bereikt.

De nieuwe kijk op concurrentie is dat het verkrijgen van competitief voordeel vooral een kwestie is van *structural holes* overbruggen. Voor individuen geldt dit des te meer. Wie een brug slaat tussen twee groepen met complementaire informatiebronnen, laat informatie stromen tussen twee groepen en vergroot hiermee zijn individuele sociale kapitaal.

In wezen is dit concept niet zo veel anders dan het aloude concept van de handel. Een handelaar van de VOC verplaatst specerijen van het ene deel van de wereld naar een ander deel, en vergroot daarmee zijn kapitaal. In de handel gaat het om fysieke producten, in de easycratie gaat het om het verplaatsen van kennis en ideeën.

- ***The Age of Access. The New Culture of Hypercapitalism, Where all of Life is a Paid-For Experience*** – Jeremy Rifkin (2000)

De Amerikaanse econoom Rifkin heeft zeventien boeken geschreven, die allemaal gaan over veranderingen in de economie, de wetenschap, de technologie, en over de impact die deze veranderingen hebben op de maatschappij van vandaag en morgen. Rifkin is kind aan huis bij diverse Europese regeringsleiders en adviseert de Europese Commissie over vraagstukken die gerelateerd zijn aan economie, klimaatverandering en energieveiligheid.

The Age of Access is zijn bekendste boek. Hierin beschrijft hij de geleidelijke verandering van een productiegeoriënteerde economie naar een net-

werkeconomie. Er is een significante verschuiving van goederen naar diensten. Zelfs zaken die wij als een product zien, worden als een dienst op de markt gebracht. In de nieuwe economie hebben concepten, ideeën en imago een grotere economische waarde dan materiële goederen. De software is belangrijker geworden dan de hardware.

Als gevolg hiervan is er een enorme devaluatie gaande van het belang van eigendom en bezit. Over de volle breedte van de economie dringt het idee door dat bezit eigenlijk alleen maar ballast is, en dat het er niet om gaat dingen te hebben, maar om toegang te hebben tot het vruchtgebruik ervan.

'Bezit is veel te traag voor de nieuwe economie', zegt Rifkin in een interview met *NRC Handelsblad*. 'Waarom zou iemand in een economie waarin alles draait om snelheid nog iets in eigendom willen hebben dat meteen al weer achterhaald is door een nieuwer model of een upgrade? Materiële zaken laten ons niet koud, maar we hoeven ze niet meer per se zelf te bezitten. Eigendom is gebaseerd op de gedachte dat het de moeite waard is om fysieke goederen voor langere tijd vast te houden. Maar ze doen er steeds minder toe in een economie waarin verandering zo'n beetje de enige constante is.'

Deze verandering van inzicht gaat het snelst bij bedrijven. Kapitaalgoederen leasen, activiteiten financieren met vreemd vermogen, bedrijfsonderdelen en personeel outsourcen; het zijn allemaal weerspiegelingen van de afnemende waardering voor eigendom. Net als de groei van franchising ten koste van het filiaalbedrijf. Fysiek bezit is een onhandige kostenpost in de netwerkeconomie. De franchisegever is niet meer geïnteresseerd in bakstenen, in het bezit van winkelpanden, maar verhuurt liever zijn merk, zijn intellectueel eigendom. De franchisenemer huurt voor een bepaalde tijd de toegang tot dat intellectueel eigendom. De Amerikaanse detailhandel bestaat naar schatting al voor bijna de helft uit franchises. In Nederland is het aantal franchisevestigingen in vijftien jaar tijd driemaal zo groot geworden. Naast de detailhandel is de franchiseformule nu in opkomst voor zakelijke dienstverleners.

Bij de consument gaat de verschuiving van bezit naar gebruik wat minder snel. Maar dat is een kwestie van tijd, stelt Rifkin. Neem nu de automarkt. In de tweede helft van de vorige eeuw was een eigen auto een van de meest nagestreefde bezittingen. Inmiddels rijdt een substantieel deel van de bevolking in leaseauto's. Deze automobilisten prefereren het gebruiksgemak van de auto boven het bezit van de auto. Deze trend zal meer en meer doorzetten, doordat bedrijven steeds meer oog krijgen voor de waarde van een levenslange relatie met een klant. Met het opbouwen en onderhouden van een duurzame klantrelatie valt meer te verdienen dan met een eenmalige transactie. Bedrijven zullen daarom proberen allerlei

vormen van gebruikscontracten aan te bieden, in plaats van fysieke producten te verkopen. Dit gaat het gemakkelijkst bij nieuwe productgroepen, waar historische gewoontes en gebruiken geen belemmering vormen, zoals mobiele telefoons. De kostbare materiële apparaatjes worden gratis weggeven, in ruil voor een langdurig gebruikscontract op de afname van immateriële telefoonminuten.

De verschuiving van bezit naar gebruik is een fundamentele verandering die belangrijke gevolgen heeft voor economie, organisatiekunde en management. Hiërarchie en eigendom zijn van nature nauw met elkaar verweven. Als het belang van eigendom afneemt, verkleint daarmee ook het bestaansrecht voor de traditionele hiërarchische structuur. In de oude economie waren kapitaal en bezittingen de belangrijkste voedingsbodem voor productie, groei, bedrijfsresultaat en winst. Wie het land bezat, of de machines, had de economische macht. In de nieuwe economie is sociaal kapitaal de belangrijkste factor geworden.

- ***Future of Money. Creating New Wealth, Work and a Wiser World***
  – Bernard Lietaer (1999)

De Belgische econoom Bernard Lietaer is veelvuldig afgeschilderd als doemdenker, als onheilsprofeet, nadat hij tien jaar geleden al de huidige financiële crisis voorspelde. Lietaer verbaast zich erover dat zoveel mensen ontzettend veel tijd besteden aan het verkrijgen of uitgeven van geld, maar dat bijna niemand stilstaat bij de vraag: 'Geld, wat is dat eigenlijk?' Lietaer staat daar wél bij stil en schrijft er een heel boek over. Op verbluffende wijze en in begrijpelijke taal ontrafelt hij de wereld van geld en het geldsysteem. Zelfs bankiers, economen en financieel experts vinden in dit boek veel nieuwe kennis en inzichten. Lietaer concludeert dat het huidige geldsysteem weliswaar zeer efficiënt is, maar ook zeer fragiel. En fundamenteel instabiel. De financiële crisis is geen tijdelijk probleem, maar een structureel probleem, aldus Lietaer, omdat het geldsysteem al eeuwen geleden door de mens is ontworpen, in een tijd die anders was dan de huidige tijd. De informatierevolutie, maar ook de verouderingsgolf en de klimaatverandering zorgen voor een nieuwe maatschappelijke infrastructuur waar het oude ontwerp niet goed meer bij aansluit.

Een pessimist, dat is Lietaer zeker. Maar hij is geen charlatan. Zijn visies en aanbevelingen zijn niet overal even geliefd, maar zijn kennis is onomstreden. Lietaer staat bekend als een van 's werelds grootste kenners van financiële en monetaire zaken. Zijn CV is indrukwekkend, vooral in de breedte, want beroepshalve bekeek Lietaer de financiële wereld van alle kanten: wetenschap, politiek, consultant, centrale bank, handelsbank en elektronisch geldverkeer.

Bij de Belgische Centrale Bank was hij verantwoordelijk voor de invoering van de ecu. In deze periode was hij tevens directeur van het Belgisch elektronisch betalingssysteem. Als consultant adviseerde hij vele multinationals over valutavraagstukken en in de jaren tachtig hielp hij diverse Zuid-Amerikaanse overheden met het overwinnen van de monetaire crisis waarin ze waren beland. Ook deze crises had hij overigens al jaren van tevoren voorspeld.

Lietaer was ook oprichter van valutabeleggingsfonds Gaiacorp. *Business Week* riep Lietaer in 1992 uit tot 's werelds beste valutahandelaar. Op zijn academische conduitestaat prijken professoraten aan de universiteiten van Leuven, Colorado en Berkeley.

Rente is de gevaarlijke angel in het geldsysteem, zo betoogt Lietaer. Het geld is geen waardevrij ruilmiddel, zoals de economieboeken vertellen. Het monetair systeem is zo ontworpen, dat het als onbedoeld bijeffect bepaald economisch gedrag veroorzaakt. Het werkt concurrentie en kortetermijndenken in de hand, het dwingt tot voortdurende economische groei en het onderwaardeert de taken die cruciaal zijn om een samenleving in stand te houden, zoals zorg en onderwijs. Door geld uit te lenen, creëren banken geld. Maar het geleende geld moet worden terugbetaald met rente. Dat rentebedrag creëert de bank niet. Dat moet de geldlener zien te bemachtigen, ten koste van anderen. En zo ontstaat een vliegwieleffect van concurrentie en geforceerde economische groei. Met onder andere voedseltekorten en werkloosheid als onvermijdelijke economische gevolgen. Volgens Lietaer zijn dit kunstmatige tekorten. 'Er is meer dan genoeg voedsel en werk voor iedereen. Er is alleen schaarste aan geld.'

Het rentedragende geld staat ook haaks op een duurzame economie. Investeringen en bedrijfsbeslissingen worden continu afgewogen tegen de rentevoet. Dat leidt steeds tot kortetermijnpolitiek. Als kapitaal sneller groeit dan dat bomen groeien, wordt het bos vandaag gekapt, om de houtopbrengst te beleggen. Nuttige langetermijninvesteringen worden ernstig benadeeld door het verschijnsel rente. Bedrijven moeten vandaag winst maken. Wie investeert in de toekomst, derft rente-inkomsten in het heden. In het huidige monetaire systeem zouden nooit kathedralen worden gebouwd, stelt Lietaer. Dat waren investeringen van vele decennia.

Lietaer heeft niet alleen kritiek, hij suggereert ook oplossingen. Complementaire geldsystemen naast het huidige geldsysteem kunnen een heel nuttige bijdrage vormen om een deel van de problemen op te lossen. Complementaire valuta zijn gebaseerd op ruilhandel. De rente is nul. Of nog beter: ze hebben een negatieve rente, om de omloop te stimuleren. Het huidige monetaire systeem is een monocultuur. Een systeem dat het contact met de werkelijkheid verloren heeft. Dagelijks wisselt bijna 3000 miljard dollar van eigenaar. Daarvan gaat maar liefst 98 procent om in speculaties,

geld dat niet wordt gebruikt voor betaling van goederen of diensten. Complementaire valuta bieden meer diversiteit in deze monocultuur, bieden meer contact met de fysieke wereld en fungeren als buffer voor de hevige schommelingen in het monetaire systeem. Deze complementaire valuta passen zeer goed in de gereedschapskist van de easycratie, zoals u in hoofdstuk 7 zult zien.

- ***Love is the Killer App. How to Win Business and Influence Friends***
  – Tim Sanders (2003)

Liefde is de nieuwe onderscheidende concurrentiefactor in de moderne economie. Dat klinkt wel erg zweverig, als een revival van de flowerpower. Maar Tim Sanders is geen hippie; hij is een voormalig topman van Yahoo!, die nu een veelgevraagd spreker is en bestsellerauteur. Love is the Killer App is een boek waar vooral tussen de regels door gelezen moet worden. Met enige ironie zou je de essentie van het boek dan kunnen samenvatten als: altruïsme als businessmodel.

In de oude economie is het concept *return on investment* veel te ver doorgeschoten. Ja, uiteindelijk moet er geld verdiend worden. Maar moet daarom ook van elke actie en van elke transactie direct en rechtstreeks het resultaat gemeten worden? Dat maakt niet alleen werken en ondernemen een stuk minder leuk, het werkt ook belemmerend en verstarrend. Het verkleint de flexibiliteit en het verhindert noodzakelijke innovatie. De traditionele organisatiestructuren van de 20e eeuw leunen te veel op meetbare kortetermijnresultaten. Op 'What's in it for me?', op 'Voor wat, hoort wat' en op de gedachte dat ondernemen (en ook de carrière van een individu) een kwestie zou zijn van eten of gegeten worden.

Als tegenhanger hiervan propagandeert Sanders de liefde, maar in feite gaat het hier om schijnbare onbaatzuchtigheid. Oók in het model van Sanders is wel degelijk sprake van een *return on investment*, alleen laat hij het idee los dat het nodig is om de opbrengst rechtstreeks te koppelen aan een investering, en dat de opbrengst altijd is uit te drukken in een meetbare geldopbrengst. Want dáár zat de zwakke plek in het oude 'boekhoudersmodel'. De opbrengsten zijn vaak helemaal niet te meten of in geld uit te drukken. Opbrengsten manifesteren zich onder andere in de vorm van ideeën, contacten, relaties, vertrouwen, reputatie. Dat zijn immateriële opbrengsten, die later de bron vormen voor materiële opbrengsten. Het is ondoenlijk om elke afzonderlijke immateriële opbrengst uit te drukken in een post op de resultatenrekening. Dat is ook niet zo interessant, behalve voor boekhouders en voor bureaucratische managers die elke afzonderlijke handeling willen controleren. Voor ondernemers en voor bevlogen werknemers is het een verspilling van tijd en van energie. Die planten liever hon-

derd zaadjes, zonder zich te bekommeren om de vraag wélke zaadjes nu precies verantwoordelijk zijn voor een mooie oogst. Zij gaan liever uit van de gedachte 'Wie zaait, zal oogsten.'

In de easycratie combineren we beide gedachten. Voor het voortbestaan van een organisatie is het noodzakelijk dat er voldoende opbrengsten zijn, dus het blijft nodig om opbrengsten te meten. Het verschil tussen bureaucratie en easycratie is dat we de opbrengsten niet meer oneindig en tot in detail gaan ontleden en toerekenen aan afzonderlijke tijd- en geldinvesteringen. De easycratische benadering is dat het effectiever is om in de gaten te houden of de totale oogst groter is dan de kosten van de honderd zaadjes.

In de praktijk past Sanders zijn ideeën toe door heel veel te lezen en door zijn kennis vrijuit te delen in zijn zakelijk netwerk. Het is niet de schaarste van kennis die concurrentievoordeel oplevert, het is de toepassing van kennis. Door kennis te delen, krijg je veel feedback en wordt de kennis die je hebt waardevoller en bruikbaarder, zo meent Sanders. Daarnaast levert het delen van kennis nog iets op. Aandacht! Aardig zijn, mensen helpen en kennis delen zijn uiterst effectieve middelen om de aandacht van mensen te krijgen. En aandacht is een essentiële bron voor zakendoen. Voor zo'n beetje elke nieuwe onderneming geldt dat aandacht krijgen en vertrouwen winnen de eerste lastige obstakels zijn. De aanpak van Sanders helpt die obstakels te verkleinen.

De gedachte van *Love is the Killer App* is wel vernieuwend, maar verre van revolutionair. Er is een beroepsgroep die deze gedachte al eeuwen intuïtief toepast: verkopers. De stereotiepe topverkoper is iemand die niets wil verkopen. Hij wil zijn klanten helpen, eerlijk adviseren, blij maken. Hij is niet gespitst op de transactie, althans hij wekt op zijn minst de indruk dat hij onverschillig is over zijn kortetermijnverkoopresultaat. En juist daardoor verkoopt hij zoveel.

Wat Sanders doet, is deze lijn doortrekken. Een organisatie is eigenlijk ook een verkoper: van zijn producten en diensten. En een werknemer is eigenlijk ook een verkoper: van zijn kwaliteiten en toegevoegde waarde voor de organisatie. Juist als je niet transactiegericht bent, wordt de opbrengst groter, is de achterliggende boodschap.

- ***Gratis. Nieuwe economie in de digitale tijd*** – Chris Anderson (2009)

Een Google-zoekopdracht op Free + Chris + Anderson leverde in het voorjaar van 2009 ruim 13 miljoen hits op. Het grootste deel van de hits gaat over een boek van Chris Anderson dat pas drie maanden later zou verschijnen. Zelfs de titel van het boek was op dat moment nog niet bekend. *Wired*-hoofdredacteur Anderson ging in dialoog met zijn lezers over mogelijke titels:

1 *FREE: The story of a radical price (zero)*
2 *FREE: How $0.00 changed the world*
3 *FREE: How companies get rich by charging nothing*
4 *FREE: The economics of abundance and the marketplace without money*

Hoe kun je geld verdienen als je je producten of diensten gratis weggeeft? Daar gaat het boek over. En de theorieën uit zijn boek past Anderson ook zelf toe in de praktijk. Hele hoofdstukken uit zijn boek geeft hij gratis weg. Daar krijgt hij geen geld voor, maar wel heel veel aandacht. De opmerkelijke economische trend van *freeconomics* gaat namelijk hand in hand met de *age of access*. Door het grote lezerspubliek dat hij met zijn gratis hoofdstukken bereikte, was zijn boek al een hype, ruim voordat het was gedrukt.

Anderson beschouwt King Gilette als de grondlegger van de *freeconomics*. In 1903 had de uitvinder van het wegwerpscheermesje na een jaar welgeteld 168 mesjes verkocht. Gilette veranderde zijn strategie en bouwde een immens imperium door een hele reeks marketingtrucs met weggeven als rode draad: geef de houders weg, en verkoop vervolgens de dure mesjes. Een eeuw later doen fabrikanten van printers zo ongeveer hetzelfde. De printers kosten een schijntje, de inktvullingen kosten een vermogen.

Het aantal voorbeelden in de hedendaagse economie wordt steeds talrijker. Gratis wil niet zeggen dat er geen geld meer wordt verdiend. Alleen de bron van inkomsten verschuift. Artiesten geven hun muziek gratis weg en verdienen aan liveoptredens en merchandising. Hotels geven kamers gratis weg en verdienen aan maaltijden. Vliegmaatschappijen geven stoelen (bijna) gratis weg en verdienen aan de verkoop van drank, tabak, parfum en aan autoverhuur. De bekendste manier om geld te verdienen met *freeconomics* is het driepartijensysteem. Partij één creëert een markt door dingen gratis weg te geven aan partij twee. Partij drie betaalt ervoor om in deze markt te mogen participeren. Dat klinkt ingewikkelder dan het is. Bijna alle media werken werken volgens dit systeem. De adverteerders betalen voor toegang tot een publiek.

Door de netwerksamenleving zijn de mogelijkheden van *freeconomics* spectaculair gestegen. Was het bij King Gillette nog een marketingtruc, nu wordt het meer en meer een radicale prijsstrategie. Als iets geld kost om te maken, kun je het moeilijk onbeperkt gratis weggeven. Maar digitale producten en diensten zijn eenvoudig te dupliceren en te distribueren. De marginale productie- en distributiekosten naderen het nulpunt. In vele economische sectoren hebben we de afgelopen tien jaar al gezien dat de kosten gaan dalen, zodra het productieproces wordt gekoppeld aan digitale netwerken. Wat nieuw is, volgens Anderson, is de snelheid waarmee bedrijven in de meest uiteenlopende sectoren - van bankieren tot gokken-

in digitale bedrijven veranderen, en zodoende de kans krijgen om *freeconomics* te exploiteren.

Managers en organisatiedeskundigen adviseert Anderson om nog eens heel kritisch te kijken naar de vooronderstelling van de perfecte prijselasticiteit: bij het dalen van de prijs stijgt de vraag in een rechte lijn. Anderson meent dat deze aanname onjuist is. Volgens hem is er een enorm groot verschil tussen gratis en heel goedkoop. In veel gevallen kan dat het verschil betekenen tussen een heel groot publiek en anonimiteit. Als je kostprijs toch al bijna nul is, kun je daarom beter je product gratis weggeven dan er een lage prijs voor te rekenen.

Voor de easycratische gedachte ligt het belang van Andersons boek niet eens zozeer in de winstkansen van het gratisweggeefmodel, maar met name in het besef van de extreem gedaalde productie- en distributiekosten. De hoge toetredingsdrempels in de oude economie zijn zo goed als weggevaagd. Dankzij digitalisering en de netwerksamenleving kan iedereen morgen een bedrijf of organisatie beginnen zonder noemenswaardige startkosten. De *freeconomics* bieden daarbij een extra drempelverlaging. Want bij een verkoopprijs van nul ontloopt een beginnende organisatie onder meer de complicaties van een verkoopapparaat, betalingsverkeer en belastingen.

- ***1,000 true fans*** – Kevin Kelly (2008)

Autodidact Kevin Kelly geniet vooral bekendheid als de hoofdredacteur-oprichter van *Wired Magazine*. Hij publiceerde daarnaast talloze spraakmakende artikelen in onder andere *New York Times*, *Esquire* en *The Economist*, en ook een aantal boeken, waaronder *New Rules for the New Economy*. Zijn nieuwste boek *What Technology Wants* publiceerde Kelly op zijn weblog (www.kk.org) tijdens het schrijven als een boek in wording. Hij moedigde de lezers expliciet aan om zijn schetsen te becommentariëren, om mede aan de hand van deze commentaren, de eindversie van zijn boek te verbeteren. *1000 True Fans* is een van de schetsen uit het boek in wording.

Een creatief beroepsbeoefenaar, een artiest, een muzikant, een fotograaf of een ambachtsman heeft maar duizend echte fans nodig om te kunnen leven, stelt Kelly. Als elke echte fan slechts 1 promille van zijn jaarinkomen uitgeeft aan zijn idool (boven op de productiekosten), vormen die duizend promille tezamen weer een nieuw jaarinkomen. Het getal duizend is redelijk willekeurig. De symboliek van het getal duizend is: iedereen kan tot duizend tellen. Het is mogelijk om duizend mensen te kennen. Wie drie jaar lang elke dag een nieuwe fan erbij krijgt, heeft zijn duizend fans bij elkaar. In plaats van op zoek te gaan naar nieuwe fans, kun je ook proberen 'kleine fans' te transformeren in echte fans. Het is dan wel noodzakelijk om op een of andere manier te communiceren met de aspirant-fans. Internet

biedt een keur aan mogelijke communicatiekanalen, zoals websites, blogs, Twitter en e-mail. Daarnaast biedt de voortschrijdende digitalisering veel mogelijkheden om eindproducten zeer eenvoudig en vrijwel kosteloos te distribueren onder fans. Een mp3-bestand van een nieuw liedje mailen is gemakkelijker dan een plaat van vinyl in duizendvoud te laten persen en per pakketpost op te sturen. De scheppend kunstenaar in de 21e eeuw is niet langer meer aangewezen op een (hiërarchische) intermediair, zoals een platenmaatschappij, galerie of uitgever voor de productie, communicatie, marketing, distributie en logistiek van zijn scheppingen.

Op het eerste gezicht is deze gedachtegang van Kelly slechts een businessmodel voor marginale kunstenaars. Maar op het tweede gezicht is *1000 True Fans* een veel breder concept. *1000 True Fans* is een metafoor voor hoe de technologische ontwikkelingen een nieuw economisch tijdperk hebben ingeluid, net zoals aan het begin van de 20e eeuw de industriële revolutie aan de wieg stond van een nieuwe economische inrichting.

De logische volgorde is: eerst is er de technologie, dan komen de toepassingen, vervolgens ontstaat een bijpassende economische infrastructuur. Rond 1900 begon de omschakeling van handmatig naar machinaal vervaardigde goederen, door toepassingen van de stoommachine. Dit gaf een enorme impuls aan de ontwikkeling en vervaardiging van producten. Ambachtelijke werkplaatsen groeiden uit tot grote fabrieken en vormden samen een grootschalige industrie. Door die groei daalde de prijs van de producten enorm, waardoor steeds meer mensen zich deze konden veroorloven. Het betrof een relatief snelle ontwikkeling van nieuwe technieken en hun toepassing in de industrie. Er was sprake van een trendbreuk in vergelijking met vroegere tijden, vandaar het woord 'revolutie'. De nieuwe technologieën leidden tot nieuwe productiemethoden, de nieuwe productiemethoden leidden tot een nieuwe bijpassende economische infrastructuur. In de twintigste eeuw ontstond in het kielzog van de massaproductie een economie van massaconsumptie, massacommunicatie en massamarketing als meest efficiënte syteem.

Rond 2000 zien we een soortgelijke trits ontstaan. De internettechnologie staat aan de basis van dit nieuwe economische tijdperk. Vervolgens kwamen de eerste toepassingen: allerlei nieuwe producten en productiemethoden. De logische vervolgstap is het ontstaan van een nieuwe, bijpassende economische ordening. Daarbij is het twijfelachtig of massaconsumptie, massacommunicatie en massamarketing nog veel langer de hoofdrol blijven spelen. De consequentie daarvan is dat ook het bestaansrecht onzeker wordt van alle organisaties waarbij de organisatiestructuur is afgestemd op de oude economische ordening. Niet alleen de marginale kunstenaar, maar ook Shell, Philips, Akzo, Fortis, de rijksoverheid en zorginstellingen moeten misschien wel op zoek gaan naar hun 1000 echte fans.

HOOFDSTUK 3 SAMENGEVAT

Dit hoofdstuk gaat over de kracht van zwermen waarin mensen hun kennis bundelen. Over de kansen en mogelijkheiden die het biedt als die collectieve intelligentie beter wordt gestructureerd. Over informele netwerken waarin nu nog vooral bestaande kennis wordt verspreid, maar waarin steeds vaker nieuwe kennis wordt gecreëerd. Het gaat over hiërarchische organisaties die tot voor kort het tempo van kennisverspreiding konden bepalen (lees: vertragen), maar die het zich niet langer kunnen veroorloven om ongebruikte kennis ongebruikt te laten. Want in de easycratie zijn nauwelijks nog toetredingsdrempels en kan iedereen morgen een omroep, een politieke partij, of zelfs een bank beginnen.

3 ZWERMEN

KRIOELENDE MENSENMENIGTE

In de online-encyclopedie Wikipedia staat de volgende definitie van een zwerm:

> *Een zwerm is een groep insecten, vogels of vleermuizen die schijnbaar als één groep bewegen, vergelijkbaar met een school vissen. Het voortbewegen in een zwerm heeft als voordeel dat de groep minder kwetsbaar is voor aanvallen van roofdieren.*

Zou dat alleen voor vogels gelden? Of is het verschijnsel *zwermen* ook van toepassing op mensen? Een goed gecoördineerde zwerm ontstaat al als individuen eenvoudige regels volgen, waarbij ze ervoor zorgen niet te botsen met een ander, dezelfde kant op te bewegen als degenen naast hen en in een groep te blijven.

In elk treinstation in de spits en in elk druk winkelcentrum gebeurt dit. Grote groepen mensen verplaatsen zich vrij gemakkelijk en dat gaat allemaal goed, zonder dat daarbij macht aan te past komt. Er is geen aantoonbare hiërarchie te bespeuren in de krioelende mensenmenigte. Ook zijn er geen formele wetten of duidelijke regels die het collectieve verplaatsingsproces aansturen en begeleiden. Geen stoplichten, geen rotondes, geen verkeersdrempels, geen flitspalen.

ZWERMINTELLIGENTIE

'Zie ook *zwermintelligentie*', zegt Wikipedia:

> *Zwermintelligentie is een vorm van kunstmatige intelligentie die gebaseerd is op collectief gedrag van gedecentraliseerde, zelforganiserende systemen. Zwermintelligentiesystemen bestaan typisch uit een populatie van eenvoudige agenten die interageren met elkaar en hun omgeving. Hoewel er geen centrale controlerende structuur is die de agenten controleert, zorgen de gezamenlijke interacties voor een globaal intelligent gedrag.*

Tot dusver gaat het alleen nog maar over fysieke bewegingen. De bewegingen van alle afzonderlijke individuen vormen tezamen een stelsel van

groepsbewegingen dat goed functioneert. Het ziet er tamelijk efficiënt uit. En dat zonder dat er een centrale controlerende structuur is.

Maar wat zou het resultaat zijn als we een stapje verder gaan? Als we niet de bewegingen van de individuen optellen, maar de kennis van afzonderlijke individuen? Dan geldt hetzelfde. Dat heet *The Wisdom of Crowds*. Onder die titel publiceerde de gelouterde Amerikaanse journalist James Surowiecki in 2004 een spraakmakend boek. Met een keur aan voorbeelden en wetenschappelijke experimenten poneert Surowiecki één centrale stelling: veel onafhankelijke individuen tezamen weten meer, zijn slimmer en kunnen betere beslissingen nemen dan een enkele expert. Deze stelling druist nogal in tegen de gangbare opvatting in de hiërarchische organisatiestructuur, waar beslissingen door de top van de hiërarchie worden genomen, al dan niet na het consulteren van een expert. Van de collectieve intelligentie wordt niet of nauwelijks gebruikgemaakt – een gewoonte die voortkomt uit de aanname dat de massa dom is, zoals beschreven in het boek *The Madness of Crowds*. Maar dat is een boek uit 1841; een compleet andere wereld.

Surowiecki stelt daartegenover dat elke expert per definitie een gelimiteerde kennis heeft en dat elke expert – net als ieder ander – bepaalde vooroordelen heeft. Als een groep slim genoeg is om de beste expert te vinden, is de groep ook slim genoeg om helemaal geen expert nodig te hebben. De opgetelde kennis van de groep overtreft de kennis van elke expert, mits aan een aantal voorwaarden wordt voldaan. De groep moet gevarieerd zijn, zodat er verschillende stukjes informatie worden ingebracht. Er moet een systeem zijn om de verschillende brokstukken informatie samen te vatten en op te tellen. De groep moet gedecentraliseerd zijn, zodat niet iemand uit de top het antwoord dicteert aan de groep. De groepsleden moeten onafhankelijk kunnen denken en zich niet druk maken over wat anderen zullen denken, want dan gaat het mis. Dat gebeurt bijvoorbeeld bij extreme koersschommelingen op effectenbeurzen: in plaats van zich af te vragen wat een bedrijf écht waard is, vragen beleggers zich af wat andere beleggers zullen doen.

Een van de simpelste voorbeelden van groepswijsheid is een beroemd experiment waarbij bezoekers van een jaarmarkt een prijs konden winnen door het gewicht van een os te schatten. Het gemiddelde van alle inzendingen lag dichter bij het werkelijke gewicht dan de expertschatting van de meest deskundige boer of slager. Een soortgelijk voorbeeld was de uitkomst van een serie KRO-radioprogramma's, waarin de luisteraars gezamenlijk een schaakpartij speelden tegen een grootmeester. Volgens de statistiek zouden de luisteraars volstrekt kansloos zijn en elke partij moeten verliezen. In de praktijk wisten de luisteraars echter talloze remises en een paar overwinningen te behalen.

WIKIPEDIA

Het bekendste voorbeeld van groepswijsheid is Wikipedia. Miljoenen gewone mensen hebben de afgelopen jaren tezamen een encyclopedie geschreven. In het begin werd dit project erg sceptisch ontvangen. Er was veel kritiek. Hoe kunnen goedbedoelende amateurs verstand van zaken hebben? Ze zijn niet bevoegd. Ze zijn niet opgeleid. Staat die encyclopedie straks niet boordevol met onzin?

Maar die kritiek verstomde al snel. Wikipedia is gestart in 2001. Al in 2005 vroeg het gezaghebbende wetenschappelijke tijdschrift *Nature* zich af in welke encyclopedie minder fouten staan: in Wikipedia of in de befaamde *Encyclopædia Britannica*, die al sinds 1768 bestaat en waaraan zo'n 4000 auteurs hebben meegewerkt? Alleen al het stellen van die vraag zegt genoeg. Het is ondenkbaar dat *Nature* zich ooit zou afvragen wie er sneller is: een schildpad of een paard. In vier jaar tijd is de vraag radicaal verschoven van 'Is Wikipedia überhaupt de moeite waard?' naar 'Is Wikipedia misschien al de beste encyclopedie ter wereld?' De *Brittanica* kwam overigens als winnaar uit de bus, maar het verschil was klein. In een steekproef van natuurwetenschappelijke artikelen uit beide encyclopedieën turfde *Nature* 123 om 162 fouten. En toen was het nog maar 2005 ...

WIE IS DE BAAS?

Tegenwoordig is de scepsis over het Wikipediaproject verschoven naar de zijterreinen. Wie is de baas van Wikipedia? Wie controleert? Wie is bevoegd om bij controverses de knoop door te hakken? Kan dat wel goed gaan als iedereen zomaar in Wikipedia mag schrijven? Wat als iemand bewust valse informatie verspreidt? Of per ongeluk? En kun je niet manipuleren ten behoeve van eigen gewin? Het zijn typisch vragen uit het tijdperk van de hiërarchische organisatiestructuren. Ondertussen glimlachen de miljoenen Wikipedianen en schrijven zij verder in de gezamenlijke encyclopedie, zonder zich af te vragen wie de baas is van Wikipedia. Zonder zich te bekommeren om functienamen of een geldelijke beloning. Het enige oogmerk is kennis delen, zodat we daar allemaal beter van worden.

De controverses, de hoaxes, de gemanipuleerde informatie; ze zijn er. Maar de zelfreinigende werking van het netwerk weet daar (hiërarchieloos) verrassend goed raad mee. De uitwassen, de gemanipuleerde of foutieve informatie, worden doorgaans razendsnel weer gecorrigeerd.

Overigens zou het erg naïef zijn om te veronderstellen dat controverses en gemanipuleerde informatie zouden zijn voorbehouden aan Wikipedia. Alsof bij de *Encyclopædia Britannica* nooit eens twee verschillende redacteuren het oneens zijn over een artikel en elkaar in de haren vliegen. Alsof een EB-redacteur nooit eens een artikel een subjectieve draai zou geven wegens een nevenbelang of een persoonlijke overtuiging. Alleen de beroepscode in

hiërarchische organisaties luidt dat iedereen tracht dergelijke zaken binnenskamers te houden. Bij Wikipedia zijn deze processen transparant en kan iedere belangstellende ze volgen op de zogenoemde overlegpagina's achter elk afzonderlijk artikel.

EASYCRATIE PUR SANG

Wikipedia is een easycratievoorbeeld pur sang. Individuen met een gemeenschappelijk doel, die onbaatzuchtig samenwerken en kennis delen, in informele netwerken, met behulp van informatietechnologie en moderne communicatiemiddelen. Easycratie is een manier van denken en vooral ook een manier van doen. Elke lezer van dit boek kan morgen besluiten het artikel *easycratie* aan te maken in Wikipedia. Neem daarbij gerust de proef op de som en probeer eens een onschuldige manipulatie. Verzin dat het voorwoord in dit boek is geschreven door oud-premier Balkenende. Het zal wellicht minder dan een dag duren voordat andere lezers van dit boek die onjuistheid hebben gecorrigeerd.

COMMUNICATIERUIS

Wat vijf tot tien jaar geleden nog vaak werd betwist, is nu nauwelijks nog een kwestie. De vraag die nu dominant begint te worden is niet meer 'Bestaat er zoiets als *wisdom of crowds*?', maar eerder 'Waarom wordt er in organisaties zo schrikbarend weinig gebruik van gemaakt?' Bedrijven profiteren nauwelijks van de kennis van hun medewerkers en klanten. De overheid profiteert nauwelijks van de kennis van burgers. Enerzijds zal dit veroorzaakt worden door ongeloof in de wijsheid van de massa. En zo gek is dat ongeloof niet, want wie bijvoorbeeld honderd amateurfilmpjes op YouTube bekijkt, ziet misschien 99 schokkerige, slecht belichte filmpjes over oninteressante onderwerpen. Dan lijken Hollywood, Hilversum en Aalsmeer nog een mijlenverre voorsprong te hebben. Maar gaat het om die 99 slechte filmpjes, of gaat het om dat ene briljante? En wat gebeurt er als iedereen een goede videocamera heeft? Wie op een website als Vimeo.com kijkt (een soort YouTube, maar dan wat serieuzer) en in de zoekfunctie bijvoorbeeld *easycratie* intikt, vindt filmpjes die technisch en inhoudelijk een hoger niveau hebben dan het modale YouTube-amateurfilmpje.

Anderzijds ligt het voor de hand dat ook de hiërarchische structuren zélf voor een groot deel debet zijn aan het ongebruikt laten van aanwezige kennis. Organisaties worden van oudsher top-down aangestuurd, waarbij er nauwelijks contact is tussen de onderlaag en de top. De kennis van beneden bereikt de top maar langzaam. En als ze daar al aankomt, is ze gefilterd, verminkt door communicatieruis in de verschillende hiërarchische lagen. Bovendien verminken verschillende tussenlagen ook soms bewust

de informatie die ze moeten doorgeven, om hun eigen plek in de hiërarchie te beschermen.

CONCURRENTIEVOORDEEL

Zolang elke organisatie hiërarchisch wordt aangestuurd en een groot deel van de collectieve kennis onbenut blijft, heeft dat weinig gevolgen voor de concurrentiepositie. Maar zodra één organisatie wél gebruik gaat maken van het volledige potentieel aan kennis en inzichten, kan die organisatie in korte tijd een heel groot concurrentievoordeel behalen. Organisaties zijn gewend om de directe concurrenten nauwlettend in de gaten te houden. Zodra één concurrent een succesvolle innovatie invoert, nemen anderen deze snel over. Deze defensieve strategie heeft een eeuw lang uitstekend gewerkt, maar werkt steeds minder goed. Want in de informatiesamenleving – in de easycratie – komt de concurrentie steeds vaker van buitenaf.

Een van de meest belangwekkende gevolgen van de netwerk- en informatiemaatschappij is dat de toetredingsdrempels gigantisch zijn verlaagd. Een groot startkapitaal is niet langer een vereiste voor nieuwkomers. Kostbare noodzakelijke informatie is niet langer afgeschermd, maar meestal vrij toegankelijk. Torenhoge reclamebudgetten om een kritische massa te bereiken zijn niet langer noodzakelijk. Ook zonder inschakeling van de traditionele massamedia kan een goed idee massaal verspreid worden. Peperduur drukwerk en portokosten zijn niet per se nodig. Met een website en een digitale nieuwsbrief kan een grotere doelgroep bereikt worden, tegen kosten die aan nul grenzen. Ook een bedrijfspand is niet langer nodig. Medewerkers kunnen per e-mail communiceren, voor een kopie is geen kopieermachine nodig en een miljoen digitale folders worden oneindig gedupliceerd vanaf een bestandje op een USB-stick in de binnenzak. Wie een miljoen papieren folders drukte, had een aanzienlijke opslagloods nodig.

Maar heeft het eigenlijk wel zin om als organisatie easycrastisch te werken als je concurrenten toch snel je innovaties overnemen? Ja, meer dan ooit juist! In de informatiesamenleving is het voor organisaties van levensbelang geworden om op tijd te innoveren en het volledige kennispotentieel te benutten. Want concurrentie van buitenaf is veel bedreigender dan concurrentie van de directe concurrenten uit de markt. Dat heeft te maken met de wet van de remmende voorsprong. Innovaties van directe concurrenten zijn doorgaans relatief eenvoudig na te volgen. Vervolgens hebben beide concurrenten een soortgelijke kostenstructuur, inclusief overtollige bedrijfsmiddelen. Maar een nieuwkomer op de markt profiteert sterk van de wet van de remmende voorsprong. Puur ter illustratie: als twee directe concurrenten beiden de papieren folder vervangen door een digitale folder, zitten ze beiden nog met de huurkosten van de nu leegstaande loods, met

de personeelskosten van de loodsmedewerkers en met lopende contracten met het folderverspreidbureau. Maar de nieuwkomer op de markt heeft geen loods, laat staan loonkosten voor loodspersoneel en lopende contracten.

Efficiënt werkende organisaties in efficiënte markten zullen niet snel bedreigd worden door (easycratische) nieuwkomers in de markt. Daar valt weinig eer te behalen voor nieuwe toetreders. De drijfveer voor een nieuwkomer is nu juist, dat hij denkt dat het beter kan, slimmer, goedkoper, efficiënter. Meestal begint het ermee dat de nieuwkomer eerst een tijdje hoofdschuddend heeft staan toekijken hoe het toch mogelijk is dat zoveel aanwezige kennis ongebruikt blijft liggen en hoe kansen onbenut blijven. En heel vaak is de nieuwkomer een voormalig werknemer die in eerste instantie tevergeefs heeft geprobeerd om zijn ideeën door de hiërarchische structuur van beneden naar boven te sturen. Om uiteindelijk te verzuchten: 'Dan doe ik het wel zelf!' Vijftien jaar geleden was zo'n verzuchting bluf. Nu is het een realistische mogelijkheid. De easycratie heeft de weg geplaveid voor zulke nieuwkomers, waardoor de bestaande organisaties zich meer dan ooit zullen moeten aanpassen aan dit nieuwe krachtenveld.

STARTKAPITAAL € 1.407,60

De economische infrastructuur waarop de traditionele organisaties gebouwd zijn, is in tien jaar tijd revolutionair veranderd. De optelsom van kosten voor onder andere huisvesting, personeel, reclame, drukwerk en distributie fungeerde voorheen als aanzienlijke barrière voor nieuwe toetreders. In de nieuwe economische infrastructuur kan een inventieve ondernemer die de weg weet in de netwerk- en informatiesamenleving, deze kosten terugschroeven tot bijna nul. Een generatie geleden begon een bedrijfsoprichting doorgaans met het overtuigen van een bank om een starterskrediet los te peuteren. Met als bijkomend gevolg dat het bedrijfsidee niet al te vernieuwend mocht zijn, want dan vond de bank het plan te riskant. Een easycraat daarentegen heeft meestal wel genoeg aan € 1.407,60 uit eigen zak (een bruto minimummaandloon) om alvast te beginnen met een bedrijf dat al heel snel een serieuze bedreiging kan vormen voor organisaties met een balans van honderden miljoenen euro's en duizenden werknemers op de loonlijst.

BRANCHEVREEMDE TOETREDERS

Door het verdwijnen van de toetredingsdrempels treden steeds meer branchevreemde nieuwelingen toe. De concurrentie voor de gevestigde orde zal daardoor steeds vaker uit onverwachte hoek komen. Een platenwinkel wordt luchtvaartmaatschappij, een politieman begint een bank, een website wordt een televisieomroep (zie kader). Ook in de politiek kijkt tegen-

woordig niemand meer vreemd op als een individueel Kamerlid van de ene op de andere dag een eigen politieke partij begint en binnen een paar maanden in de verkiezingspolls groter is dan een van de gevestigde partijen met een historie van meer dan een eeuw. Tien à vijftien jaar geleden was dat ondenkbaar. In de toenmalige maatschappelijke infrastructuur zou het nodig zijn om eerst een hiërarchisch partijapparaat op te bouwen met duizenden vrijwilligers die folders verspreiden. En om dat in goede banen te leiden, was er een weer een kantoor nodig met personeel, dus een grote financiële investering. Die route was haast onvermijdelijk, want de (eveneens hiërarchisch georganiseerde) traditionele media boden nauwelijks een spreekbuis aan nieuwkomers die zich nog niet hadden bewezen. En die spreekbuis was weer noodzakelijk om electoraat bijeen te sprokkelen. In de praktijk fungeerde deze vicieuze cirkel als een enorme toetredingsdrempel voor nieuwkomers, ten gunste van de gevestigde orde. Door de komst van de informatiesamenleving is de vicieuze cirkel doorbroken. De traditionele media hebben niet langer het monopolie op informatieverspreiding. Pim Fortuyn, Geert Wilders, Rita Verdonk; zij hebben nooit een kantoorpand gehad. Via ongestructureerde en oncontroleerbare wegen binnen de netwerk- en informatiesamenleving bereik(t)en zij hun electoraat zonder eerst een noemenswaardig partijapparaat op te bouwen of folders te drukken. In tegenstelling tot tien jaar geleden krijgt zo'n eenmanspartij daardoor nu wél snel maatschappelijke relevantie. Met als gevolg dat de traditionele media nu wel aandacht schenken aan de partij en de bekendheid zodoende verder doen toenemen.

Laat ik morgen een bank beginnen!

De concurrentie komt steeds vaker uit onverwachte hoek. In de informatiesamenleving is geen enkele machtige organisatie nog onaantastbaar. Vliegen doe je met een luchtvaartmaatschappij. Welnee, dacht platenmaatschappij Virgin Records. Dat kunnen wij ook – beter en goedkoper. Virgin leaste een tweedehands Boeing 747 en maakte daarna voormalig monopolist British Airways het leven zuur. In boekjaar 2008 behaalde Virgin Atlantic Airways een winst van 76 miljoen euro.

Maar het kan altijd nog gekker. Bijvoorbeeld een startend ondernemer die een bank begint. Dat deden Rene Frijters en Peter Verhaar in 1999. De een was oud-geschiedenisleraar, de ander interim-medewerker bij een bank. Zij begonnen Alex Beleggersbank, de eerste bank waarbij particuliere beleggers zelfstandig kunnen beleggen via internet, tegen lage transactiekosten. Dit veroorzaakte een revolutie in de bankwereld en dwong de traditionele grootbanken om ook beleggen via internet mogelijk te maken en hun tarieven te verlagen. Maar ondertussen waren al

100.000 klanten overgestapt naar Alex. Acht jaar later is Alex voor 390 miljoen euro gekocht door een andere bank. Maar niet door ABN-Amro of ING. De nieuwe eigenaar is BinckBank, een andere nieuwkomer aan het bancaire front. Binck werd in 2000 opgericht door vier optiehandelaren. Alex en Binck waren nog echt innovatief, maar ook een redelijk traditionele nieuwkomer als DSB Bank wist de toetredingsdrempels te overwinnen. De oprichter van DSB begon zijn carrière als politieman. In 2005 kreeg DSB een bankvergunning. Dat DSB vier jaar later weer het veld moest ruimen, doet niets af aan de werking van de easycratie. Integendeel! De oprichting van DSB was mogelijk door het easycratische kenmerk van lagere toetredingsdrempels en de deconfiture ervan is ingezet door een zwerm. Groepen ontevreden klanten bundelden hun krachten en riepen op tot een massale bankrun, wat binnen enkele weken leidde tot het faillissement van de bank.
GeenStijl is welbeschouwd niet meer dan een eenvoudige weblog (sinds 2004), met een grote schare bezoekers. Laten we een publieke televisieomroep worden, dacht GeenStijl aan de vooravond van Kerstmis 2008. Binnen drie maanden waren via de website de 50.000 benodigde leden geworven, voor de kandidaatomroep Powned. Met ingang van september 2010 krijgt Powned ruim 4,5 miljoen euro belastinggeld voor het maken van twee uur televisie en vijftien uur radio per week.

KINDERSPEL

Met een goed idee en een beetje lef kan iedereen morgen een organisatie beginnen die de gevestigde orde substantieel herschikt. Geld en bezittingen zijn niet nodig. Een beetje sociaal kapitaal en enig begrip van de hulpmiddelen die in de informatiemaatschappij vrij voorhanden zijn, vormen voldoende startkapitaal. Een kind kan de was doen. Letterlijk, zoals de Groningse scholier Ben Woldring al in 1999 liet zien. Een uit de hand gelopen schoolwerkstuk mondde uit in de vergelijkingsite Bellen.com, waarop de ondoorzichtige en onvergelijkbare tariefstructuren van de diverse telefonieaanbieders transparant werden gemaakt. Door de transparantie werden de telefoonbedrijven gedwongen hun prijsstrategie te veranderen. Ben Woldring was toen 13 jaar oud. Dat Woldring hierdoor eerder miljonair werd dan dat hij volwassen werd, is leuk voor een jongensboek. Veel relevanter is dat in de easycratie een kind van 13 de mogelijkheden heeft om in zijn eentje een complete economische sector te herschikken. Onze conclusie is dat managers en werknemers van schijnbaar onaantastbare organisaties en onbedreigde marktleiders het zich niet langer kunnen veroorloven

om ongebruikte kennis te laten liggen. Want anders komt er wel een buitenstaander langs om iets met die kennis te gaan doen. De hiërarchische top-downaansturing werkte prima in de economische infrastructuur van de 20e eeuw. In de nieuwe economie gelden nieuwe spelregels om te overleven.

BEGINFASE

De netwerk- en informatiesamenleving is nog maar nauwelijks begonnen. We zitten nog maar in een prille beginfase van het transparant maken van kennis en van het ontstaan van allerlei netwerken waardoor die kennis snel en vrij kan stromen. De eerste succesvolle voorbeelden zijn aansprekend, maar eigenlijk is het nog maar Spielerei. We zien nu de experimenten, die zich veelal nog beperken tot efficiënt dataverkeer en efficiënte communicatiestromen. Wikipedia gaat over feitjes. Met dank aan vele informeel samenwerkende individuen worden die feitjes verzameld en overzichtelijk gepresenteerd. Langs de informele netwerken wordt nu nog vooral bestaande kennis verspreid. De easycratie gaat nog een stapje verder. In de easycratie zal de nieuwe infrastructuur gebruikt worden om nieuwe kennis te creëren. Om oplossingen en innovaties te vinden voor alle zakelijke en maatschappelijke vraagstukken. Waarom bestaan er nog steeds wachtlijsten in de zorg? Is dat niet gewoon een vraag-aanbod vraagstuk waarbij niet alle informatie die nodig is, om iedereen zorg te kunnen bieden, goed ontsloten is? Momenteel duiken er allerlei iPhone-applicaties op, die tal van zaken die voorheen lastig zichtbaar waren, ontsluiten en hierdoor bijdragen aan compleet nieuwe oplossingen voor oude vraagstukken, zoals bijvoorbeeld het taxi-probleem in Amsterdam.

HOOFDSTUK 4 SAMENGEVAT

De manier waarop wij kennis vergaren, is revolutionair veranderd. Het primaire medium voor kennisoverdracht is verschoven van gedrukte media naar het anarchistische internet. Dit heeft een grote, drievoudige invloed: op snelheid, op gedetailleerdheid en op objectiviteit. Voordat nieuwe informatie in een boek staat, gaan er vaak jaren overheen. Maar diezelfde informatie kan al dezelfde dag online staan. Gedrukte kennis was per definitie een gefilterde samenvatting, omdat papier geld kost en meer informatie meer ruimte inneemt. Online kan zonder meerkosten het ongefilterde ruwe kennismateriaal verspreid worden. Gedrukte kennis was het privilege van een kleine elite *en daardoor altijd bewust of onbewust gemanipuleerd, zodra nieuwe kennis de hiërarchische orde bedreigde.* Internet heeft geen toegangsdrempels en is een vrij toegankelijk medium voor iedereen die kennis, informatie, ideeën of denkbeelden wil verspreiden. *Zelfs in het klassieke bastion van kennisontwikkeling – de wetenschap– kan het innovatietijdpad zomaar versnellen van veertig jaar naar veertig dagen.*

4 EXPLOSIE VAN KENNISONTWIKKELING EN INNOVATIE

EEN ZWERM KAN HEEL SNEL VAN KOERS VERANDEREN

Een zwerm beweegt zich schijnbaar als één groep, zonder een centrale controlerende structuur. Maar een zwerm kan ook opeens van richting veranderen. Een actueel voorbeeld van een zwerm die 180 graden van richting veranderde, is de zwerm rond het HPV-vaccin. Ene Sandra van Nuland startte in 2007 een privélobby voor het opnemen van een vaccin tegen baarmoederhalskanker in het rijksvaccinatieprogramma, naar aanleiding van de ziekte van een vriendin van haar. Via onder andere digitale kettingbrieven, weblogs, sociale netwerksites en internetfora werden vrouwen opgeroepen om een petitie te tekenen met teksten als 'We hebben 93088 handtekeningen!!! Help ons nog 1 keer. Met 100.000 handtekeningen kan de minister niet weigeren het vaccin voor alle vrouwen beschikbaar te stellen!!! Heb je het nog niet gedaan, teken dan de petitie op www.stopbaarmoederhalskanker.nl en vraag al je vrienden/vriendinnen dit ook te doen.'

Dat werkte uitstekend. Binnen afzienbare tijd waren 200.000 digitale handtekeningen verzameld. Mede beïnvloed door deze roep van het electoraat besloot de regering om de vaccinatie versneld in te voeren, hoewel het beschikbare vaccin nog niet volledig was getest.

Maar nog voordat de eerste injectiespuiten op tafel kwamen, kantelde de publieke opinie, toen bleek dat die mevrouw Van Nuland voor haar inspanningen werd betaald door het farmaceutisch bedrijf GlaxoSmithKline, de fabrikant van het vaccin. Dat wierp een ander licht op de zaak. Hoe objectief is de informatie van www.stopbaarmoederhalskanker.nl als daar een organisatie achter zit, met een direct belang? Voor sommigen was dat voldoende aanleiding om zich dieper in de materie te verdiepen. En wie die moeite nam, vond al snel een serie tegenargumenten.

De Nederlandse Vereniging Kritisch Prikken (NVKP) publiceerde op haar website een uitgebreid dossier over het HPV-vaccin waarin alle tegenargumenten uitvoerig werden onderbouwd, en voorzag dat van een nadrukkelijk statement: 'De NVKP is tegen het advies van de Gezondheids-

raad aan minister Klink van VWS om al op het twaalfde jaar meisjes te vaccineren tegen infectie met het humaan papillomavirus.'

De NVKP bestaat al sinds 1994, maar leidde een relatief anoniem bestaan. Nu werd dat anders. Via dezelfde weblogs, digitale kettingbrieven, sociale netwerksites en internetfora die vrouwen eerst aanspoorden om de pro-vaccinpetitie te ondertekenen, werden vrouwen nu opgeroepen om de kritische NVKP-website te bezoeken. De zwerm keerde van richting. Toen in maart 2009 alle meisjes van twaalf tot zestien jaar werden opgeroepen, weigerde de helft van de meisjes om zich te laten vaccineren.

GEZICHTSVERLIES

Of die meisjes daar verstandig aan deden, is een discussie die elders gevoerd mag worden. Het voorbeeld illustreert slechts dat in de netwerksamenleving gemakkelijk zwermen kunnen ontstaan waarin collectieve intelligentie gebundeld wordt, dat die collectieve intelligentie dwars tegen de officiële (hiërarchische) standpunten in kan gaan en dat die zwerm snel van richting kan veranderen, zodra er nieuwe feiten op tafel komen.

Het ligt voor de hand dat in de netwerksamenleving zwermen veel vaker en sneller van richting zullen veranderen dan we in de 20e eeuw gewend waren. Dat verschijnsel is de laatste jaren ook bij de peilingen voor verkiezingen zichtbaar. Een nieuwe politieke partij kan tegenwoordig in no time op twintig Kamerzetels staan in de tussentijdse peilingen, om twee maanden later weer naar twee zetels te dalen. De uitkomsten van de peilingen zijn veel grilliger dan in de vorige eeuw. Waarschijnlijk is dit een gevolg van de netwerksamenleving, doordat de mainstreammedia niet langer de publieke opinie domineren.

Als informatie transparant is en vrijuit kan stromen binnen informele netwerken, kan de collectieve intelligentie relatief gemakkelijk van standpunt wijzigen, zodra er nieuwe feiten of een nieuw inzicht op tafel komt. In de twintigste eeuw was de collectieve intelligentie nog grotendeels gebaseerd op kennisbrokstukken die afkomstig waren van hiërarchisch aangestuurde bronnen, zoals media, wetenschap, onderwijs, overheidsvoorlichting, directies.

Het innemen van een nieuw standpunt, naar aanleiding van een nieuw inzicht, impliceert automatisch een erkenning dat het oude standpunt fout was. Binnen informele structuren maalt niemand hierom, omdat niemand zich persoonlijk aangesproken voelt. Binnen hiërarchische structuren ligt dat anders. Nieuwe standpunten worden veel minder gemakkelijk ingenomen, omdat de top van de hiërarchie dan moet toegeven dat het oude standpunt – en dus ook het oude beleid – fout was. Dit gaat gepaard met angst voor gezichtsverlies of de vrees om ter verantwoording geroepen te worden, met alle mogelijke persoonlijke consequenties van dien. Daarnaast

kan een verandering voor een machthebber directe consequenties hebben voor zijn moeizaam verworven positie binnen de hiërarchie. Ook dat heeft een remmende werking op koerswijzigingen. Maar zelden verklaart een leidinggevende officieel: 'De omstandigheden zijn veranderd en daardoor zijn we tot een nieuw standpunt gekomen. De logische gevolgtrekking daarvan is dat mijn functie/mijn afdeling/mijn organisatie overbodig is geworden.'

DE FEITEN ACHTERHALEN

Kennis, wijsheid, nieuwe ideeën; als het goed is zijn ze altijd gebaseerd op feiten. Wie gefundeerde kennis wil hebben, zal eerst de feiten moeten achterhalen. Feiten vormen de bron van kennis. Maar de traditionele hiërarchische kennisbronnen waren opmerkelijk traag.

Een eenvoudig voorbeeld: Wat is de hoofdstad van Slowakije? Waarschijnlijk weet de meerderheid van de mensen dat antwoord niet uit zijn hoofd. Dat is ook helemaal niet nodig, want we kunnen het antwoord toch opzoeken? Wie in 1995 het antwoord wilde opzoeken, zou geneigd zijn naar de Bosatlas te grijpen. De Bosatlas bestaat sinds 1877 en is veruit de meestgebruikte atlas in het Nederlandse onderwijs. Het is dé autoriteit op het gebied van topografische kennis. Maar het opzoekresultaat zou zijn tegengevallen. Het hele land Slowakije stond in 1995 nog niet in de atlas, want toen de laatste atlas werd gedrukt, heette het nog Tsjecho-Slowakije. De Bosatlas kan moeilijk elke keer met een nieuwe editie uitkomen zodra ergens op de wereld een landsgrens verandert. De feitenopzoeker anno 1995 restte weinig anders dan een paar vrienden op te bellen, om te zien of iemand het antwoord toevallig uit zijn hoofd wist.

Maar zélfs als Tsjecho-Slowakije zou wachten met de opsplitsing totdat Meneer Bos er klaar voor is, dan nog moet de feitenopzoeker maar net toevallig de laatste editie in huis hebben. En die kans is maar klein. De uitgever van de atlas geeft dat zelf impliciet aan op zijn website: 'Vrijwel iedere volwassene heeft zijn schoolexemplaar nog in de kast staan.' Dus een veertiger die vandaag de dag een Bosatlas uit zijn boekenkast trekt, zal waarschijnlijk een exemplaar uit de jaren zeventig aantreffen met daarin landen als Oost-Duitsland, Sovjet-Unie en Joegoslavië. Kortom: de doorloopsnelheid van feitelijke kennis in de traditionele kennisbronnen kan zomaar een of twee generaties zijn. En dan is topografie nog een onschuldig kennisterrein waar de veranderingen relatief langzaam gaan. In de technologie of in de medische wetenschap gaan de veranderingen veel sneller. We moeten er niet aan denken dat een arts zijn behandelingen baseert op feitenkennis uit oude schoolboeken.

Wie in 2005 wil opzoeken wat de hoofdstad van Slowakije is, zal geneigd zijn om Google te gebruiken. Het intikken van slechts twee woor-

den is voldoende. 'Circa 78.600 resultaten voor "hoofdstad slowakije" (0,08) seconden', meldt Google. Het bovenste zoekresultaat verklapt al meteen de oplossing: Bratislava. De doorlooptijd van feitenkennis is teruggebracht van twee generaties naar 0,08 seconden.

Wie in 2015 wil opzoeken wat de hoofdstad van Slowakije is, zal de vraag wellicht online stellen in een van de vele informele netwerken. Daar is altijd wel iemand aanwezig die het antwoord paraat heeft en zo vriendelijk is om binnen enige minuten het antwoord te verschaffen. Dat is op het eerste gezicht niet zo interessant. Qua tijdswinst is het een enorme achteruitgang ten opzichte van de methode uit 2005. Waarom zouden we minuten wachten als we het antwoord in 0,08 seconden kunnen krijgen? De methode van 2015 wordt pas interessant als we hem gebruiken om antwoorden te vinden op vragen die wat minder gemakkelijk zijn te beantwoorden via een eenvoudige Googlezoekopdracht. Hoe snoei ik een treurwilg? Vanaf hoeveel maanden kan een babymaag rauwe sla verdragen? Wat is het nieuwste restaurant in de stad? Welke bank geeft de betrouwbaarste hypotheekadviezen? Zodra de vragen iets moeilijker worden, wordt het zinnig om de zoekmethode van 2015 te vergelijken met de zoekmethode van 1995. Toen belden we een of twee vrienden die iets van het onderwerp afwisten. In 2015 kunnen we de parate kennis aanboren van een bijna oneindige hoeveelheid mensen, onder wie experts, ervaringsdeskundigen en mensen die bovenmatig geïnteresseerd zijn in het betreffende onderwerp. Die mensen gaan zich steeds vaker en beter verzamelen in een exponentieel groeiend aantal informele netwerken, gedifferentieerd per gespecialiseerd onderwerp. De kennis die uit zo'n informeel netwerk valt te halen, is vele malen rijker en dieper dan alleen sec de feiten. Het antwoord gaat verder dan alleen maar 'Bratislava'.

Nu zijn deze informele netwerken vaak nog erg lastig te vinden. Zou er een informeel netwerk bestaan over treurwilgen? Vast wel! Maar probeer dat netwerk maar eens te vinden. Maar zoals in de afgelopen jaren de willekeurig verspreide losse feitjes steeds overzichtelijker zijn gerangschikt en daardoor snel opzoekbaar zijn via kanalen als Wikipedia, zo ligt het voor de hand dat in de komende jaren de informele netwerken steeds gemakkelijker te vinden zullen zijn.

CROWDSOURCING

Als organisaties kennislacunes aanvullen door te rade te gaan bij de collectieve intelligentie van de samenleving, begeven ze zich op het terrein van *crowdsourcing*. *Crowdsourcing* is het aanboren van de ongebruikte kennis van de massa. Dat levert meer kennis, inzichten en ideeën op dan ooit tevoren in de geschiedenis. Maar heeft die massa wel verstand van zaken? Nou en of! Dat toont James Surowiecki aan in *The Wisdom of Crowds* (zie hoofdstuk 3).

Maar is die kennis wel betrouwbaar? Wellicht betrouwbaarder zelfs dan de kennis van experts, want de massa is meestal geen direct belanghebbende, terwijl de traditionele kennisbronnen uit de hiërarchische structuren meestal wél belanghebbenden zijn. Kan een hypotheekadviseur nog wel een objectief advies geven als het ene advies hem drie keer zoveel provisie oplevert als het andere? En als we willen weten welk toiletreinigingsproduct het best schoonmaakt, hoe betrouwbaar is dan het antwoord van de toiletjuffrouw? Misschien kunnen we van haar een betrouwbaarder antwoord verwachten dan van een toiletartikelenfabrikant. Een van die fabrikanten is in ieder geval schaamteloos eerlijk: 'Wij van WC-eend adviseren WC-eend.'

Maar waarom zouden de onafhankelijke (ervarings)deskundigen hun vrije tijd besteden aan het belangeloos helpen van anonieme kenniszoekers? Dat legt Jeff Howe uit in het boek *Crowdsourcing*. Met name in Europa en de Verenigde Staten is er een enorm grote groep mensen met een onbenut talent. Deze groep talentvolle mensen wordt steeds groter, doordat het aantal hoger opgeleiden wereldwijd toeneemt, om vervolgens in banen terecht te komen die meestal heel specialistisch zijn. Als je maar een klein deel van je talent en kennis in je dagelijkse werk kwijt kunt, leidt dat nogal eens tot frustratie. Het kunnen delen van je onbenutte kennis is een heilzame uitlaatklep voor deze frustratie. Dat is een van de redenen waarom zoveel deskundigen in hun vrije tijd artikelen schrijven voor Wikipedia zonder daar een financiële beloning voor te ontvangen. Overigens is plezier hebben in het bijdragen aan iets groters een even grote motivator voor mensen om bij te dragen aan platforms als Wikipedia.

Journalisten kennen dit verschijnsel al heel lang en maken sinds jaar en dag dankbaar gebruik van het potentieel aan onbenutte kennis. Een journalist die achtergrondinformatie zoekt en een hem onbekende persoon opbelt, wordt meestal vriendelijk en uitgebreid te woord gestaan. Ook als de naam van de bron niet genoemd gaat worden. De eer van de naamsvermelding in de krant kan dan dus niet meer het motief zijn. Kennelijk is het mogen delen van je kennis al een intrinsieke beloning op zich.

ORGANISATIE ZOEKT CROWD

Bij *crowdsourcing* maken organisaties gebruik van een grote groep niet vooraf gespecificeerde individuen voor consultancy, innovatie, beleidsvorming en onderzoek. Eneco zocht in de massa naar ontwerpideeën voor grotere windmolens. Onderdelen van ingezonden ontwerpen werden gebruikt in het definitieve ontwerp. Colgate-Palmolive had een tandpastaprobleem en zocht een nieuwe methode om fluor in een tube te stoppen. Een anonieme internetter ontdekte het ei van Columbus. Colgate nam het idee ongewijzigd over en betaalde de bedenker 25.000 dollar. Ook Boeing en Procter & Gamble maken gebruik van de collectieve intelligentie van bui-

tenstaanders, die vaak vanuit compleet nieuwe invalshoeken kijken, waardoor briljante ideeën ontstaan.

Maar waar haal je als organisatie de *crowd* vandaan? Dat kan bijvoorbeeld via speciaal voor dit doel opgerichte *crowdsourcing*-platforms, zoals de Amerikaanse internetgemeenschap Innocentive. Dit platform werd opgericht in 2001. Inmiddels hebben zich er zo'n 175.000 ingenieurs, wetenschappers, uitvinders, zakenmensen en andere creatieve geesten uit 175 verschillende landen bij aangesloten om als collectieve denktank innovatieve oplossingen te bedenken voor de ingezonden problemen. Een ander voorbeeld in Nederland is het in 2007 opgerichte Battle of Concepts, dat de denkkracht bundelt van vijfduizend breinen, vooral van getalenteerde studenten.

Maar organisaties kunnen ook op eigen houtje binnen de menigte zoeken, zoals het Canadese goudmijnbedrijf Goldcorp dat deed, nog ver voordat de term crowdsourcen bestond. Aan het eind van de vorige eeuw stevende het bedrijf rechtstreeks af op een faillissement. De analisten en geologen binnen de eigen organisatie slaagden er maar niet in om op het ruim 20.000 hectare grote mijnwinningsterrein voldoende nieuwe goudaders te lokaliseren. Ten einde raad bedacht de Goldcorptopman een baanbrekend plan. Hij zette alle geheime bedrijfsgegevens online en publiceerde elk geologisch puzzelstukje aan informatie – in totaal was dit 400 megabyte aan informatie. Dat was de input voor een digitale goudjacht, de Goldcorp Challenge, met een prijzengeld van ruim een half miljoen dollar, die in maart 2000 van start ging. Al na enige weken stroomden de ideeën binnen van zo'n duizend deelnemers uit vijftig landen. Een informeel virtueel leger van geologen, wiskundigen, mijnbouwingenieurs en andere externe deskundigen opperde niet alleen nieuwe winningstechnieken, maar wees ook 110 kansrijke plekken aan op het terrein van Goldcorp. Op 90 van die 110 plekken werd ook inderdaad goud gevonden. In de acht jaar na de Challenge heeft Goldcorp voor ruim drie miljard dollar aan goud uit de grond gehaald. Een deel van de winst werd uitgekeerd aan de mensen die hadden geholpen met zoeken.

CROWD ZOEKT ORGANISATIE

Het exploiteren van collectieve intelligentie dankzij de netwerksamenleving is een autonoom proces. Als de organisatie niet de *crowd* opzoekt, zoekt de *crowd* wel de organisatie op. Of richt zelf nieuwe informele organisaties op, zoals Linux. Uit onvrede over de tekortkomingen van Microsofts besturingssysteem Windows wisten duizenden computerprogrammeurs van over de hele wereld elkaar te vinden in een informeel netwerk en gezamenlijk ontwikkelden zij een alternatief besturingssysteem, dat de vergelijking met Microsoft glansrijk kan doorstaan. Op de consumentenmarkt

van pc's heeft Linux (nog?) een zeer klein marktdeel van circa 1 procent. Maar op de professionele markt van servers is Linux al de standaard geworden. Ook de supercomputers verkiezen Linux boven Windows. De twee snelste computers ter wereld draaien op Linux. Van de vijfhonderd snelste computers heeft driekwart Linux als besturingssysteem, aldus een inventarisatie uit 2005.

Een soortgelijk voorbeeld is Mozilla Firefox, een gratis opensourcewebbrowser die op dezelfde wijze tot stand kwam als Linux: dankzij de collectieve intelligentie van vrijwilligers. Al in 2005 werd Firefox bekroond door zowel zakenblad *Forbes* als computermagazine *PC World*. Beide gezaghebbende tijdschriften noemen Firefox superieur aan de voormalige monopolist Internet Explorer, de webbrowser van Microsoft.

Hoe is het toch mogelijk dat een groep vrijwilligers een beter product kan leveren dan het machtige Microsoft, dat over een veelvoud aan mensen en middelen beschikt? Dat is de kracht van de collectieve intelligentie! Dat Microsofts webbrowser nog steeds marktleider is, is dus niet te danken aan de productkwaliteit, maar aan marketing en andere bedrijfsstrategieën, zoals koppelverkoop met de hardwarefabrikanten. Dat klinkt niet als een solide basis voor bedrijfscontinuïteit.

Heel geleidelijk stappen pc-gebruikers over van webbrowser, en Firefox zaagt steeds nadrukkelijker aan de stoelpoten van Internet Explorer. In december 2009 was het wereldwijde marktaandeel van Firefox 16,5 procent. Het is daarmee de tweede browser, na Internet Explorer, die op dat moment een marktaandeel had van 71,3 procent. Deze twee worden gevolgd door Safari van Apple en Chrome van Google, die beide snel marktaandeel veroveren. Als Microsoft het niet moet hebben van zijn productkwaliteit maar van zijn marketing, dan is het de vraag wat er gaat gebeuren als concurrent Firefox besluit de collectieve intelligentie in te schakelen voor het ontwikkelen van een marketingstrategie die als doel heeft Microsoft van de troon te stoten.

DE NIEUWE GROOTSTE CONCURRENT

Het Microsoftvoorbeeld is een nuttige les voor élke gevestigde traditionele organisatie. Microsoft was een van de machtigste, rijkste en meest monopolistische organisaties ter wereld. Maar zelfs de machtigste is niet onaantastbaar. Als Microsoft veel eerder had geluisterd naar klachten, kritiek, wensen en ideeën van gebruikers, dan waren Linux en Firefox wellicht nooit ontstaan. De nuttige les is: geen enkele organisatie kan het zich nog veroorloven om de collectieve intelligentie te negeren. Onderschat nooit de crowd. Want als de organisatie niet de crowd opzoekt, dan zoekt de crowd wel een organisatie op. Of formeert zelf een nieuwe (informele) organisatie.

Als de organisatie dan inderdaad de *crowd* opzoekt, dan impliceert dat wel dat men de hiërarchische organisatiestructuur grondig moet herzien. Minder besluitvorming van bovenaf, minder bureaucratie, meer easycratie. Want anders haakt de *crowd* al snel af.

De traditionele managementvisie op het fenomeen *concurrentie* is door de netwerk- en informatiesamenleving achterhaald. In de 21e eeuw is de grootste concurrent niet langer de marktleider of de runner-up. De grootste (potentiële) concurrent is de *crowd*.

DE EVOLUTIEFASES VAN DE NETWERKEN

Op internet zijn de afgelopen tien à vijftien jaar talloze informele netwerken ontstaan. In principe is elke website (of elke applicatie) waar mensen gegevens of gedachten kunnen uitwisselen een netwerk. In de meest rudimentaire vorm werden slechts databestanden uitgewisseld. Bijvoorbeeld muziekdownloads op zogenaamde *peer-to-peer*-sites, zoals Napster, Kazaa, Torrents of Limewire. De deelnemers aan het netwerk kennen elkaar niet, weten niets van elkaar en communiceren niet met elkaar. Hooguit kijken ze in elkaars virtuele muziekcollectie en komen ze zodoende in aanraking met nieuwe muziek.

De potentiële kracht van het netwerk neemt toe als mensen communiceren, gedachten uitwisselen en er een discussie ontstaat. Bijvoorbeeld op een forum, of door lezersreacties op een nieuwssite. Hierdoor komen mensen in aanraking met nieuwe meningen, visies, invalshoeken en verrijkende achtergrondinformatie.

Weer een stapje verder gaat het als de deelnemers in het netwerk niet alleen communiceren, maar ook daadwerkelijk overleggen met elkaar, om tot een eensluidende conclusie te komen. Zoals bij Wikipedia, waar de verschillende auteurs die aan één artikel bijdragen, onderling overeenstemming moeten zien te bereiken over de inhoud van het artikel. De volgende evolutiefase van het netwerk is dat de verschillende deelnemers niet alleen hun eigen steentje bijdragen aan het geheel, maar ook dat de verschillende steentjes worden samengesmeed tot een geheel dat groter is dan de som van de losse delen, zoals bij projecten als Linux en Firefox.

FASE	KENMERK	VOORBEELD
Fase 1	Data uitwisselen	Kazaa
Fase 2	Communiceren	Forums
Fase 3	Overleg en samenwerken	Wikipedia
Fase 4	Creëren	Linux

Figuur 4.1 De vier evolutiefases van digitale netwerken

HET CRUCIALE VERSCHIL MET DE NETWERKEN VAN VROEGER

Als in de vorige eeuw werd gesproken over informele netwerken, dan ging het meestal over contacten tussen gelijkgestemden, mensen met dezelfde achtergrond. Netwerken hadden over het algemeen een hoog ons-kent-onsgehalte. Het cruciale verschil met de moderne netwerken in de informatiesamenleving is dat binnen deze netwerken veel meer plaats is voor andersdenkenden, voor mensen met verschillende achtergronden. En zoals Granovetter (zie hoofdstuk 2) al constateerde: het zijn juist de mensen met andere achtergronden van wie we de meeste nieuwe dingen kunnen leren. Binnen ons-kent-onsnetwerken dreigt juist eerder het tegendeel: tunnelvisie, conservatisme, groepsdwaling en gedachteninteelt.

Dit verschil blijkt al direct bij de meest rudimentaire onlinenetwerken. Als bijvoorbeeld een Rotarylid op bezoek bij andere Rotaryleden thuis hun platenverzameling bekijkt, treft hij doorgaans een muziekcollectie aan die veel overeenkomsten vertoont met zijn eigen platenverzameling, met maar weinig verrassingen. Als diezelfde persoon nu met één muisklik de muziekcollectie oproept van een willekeurige medegebruiker van de muziekdownloadsite die hij gebruikt – iemand met wie hij dus in één netwerk zit! – dan is de kans aanzienlijk groter dat hij in aanraking komt met onbekende muziek en met nieuwe muziekstromingen die hij nog niet kende.

De nieuwe informele netwerken die zijn ontstaan, spelen een sleutelrol in het vrijuit doorstromen van kennis en informatie, niet langer gehinderd door de fysieke, culturele, sociaal-economische en hiërarchische barrières van weleer. Dat geldt voor kennis en informatie in alle soorten en maten. Van muziek tot een mening, van het recept voor appeltaart tot het recept voor een atoombom, van een flauwe mop tot briljante visionaire ideeën.

DE VOLGENDE STAP

Bij de verspreiding van feitenkennis heeft zich in korte tijd een ware revolutie voltrokken. Internet en Google zijn al volledig verweven in het bestaan van de meeste Nederlanders. Schoolkinderen van nu vragen zich in alle ernst af: 'Zeg papa, hoe konden jullie vroeger nou werkstukken of spreekbeurten maken op school, als er nog geen internet bestond?'

"Dat zoeken we op," was tien jaar geleden een gevleugelde uitdrukking die refereerde naar de televisiequiz Twee voor Twaalf. Het opzoeken werd geassocieerd met encyclopedische naslagwerken. Als nu iemand roept 'dat zoeken we op', zal de eerste associatie overwegend zijn: 'Google!'

De volgende stap in de informatierevolutie is dat de netwerken niet alleen worden gebruikt voor het verspreiden van kennis, maar ook steeds veelvuldiger voor het creëren van nieuwe kennis, door de collectieve intelli-

gentie te bundelen. Daarvan zijn nu al een paar praktijkvoorbeelden te geven, zoals het fenomeen 'durf te vragen' van Nils Roemen. Wat aanvankelijk begon als leuke sessies met mensen die elkaars netwerk en kennis mobiliseren om elkaar te helpen, groeide dankzij Twitter uit tot een onlineplatform dat dagelijks 10.000 mensen bereikt die het leuk vinden om elkaar te helpen met de meest uiteenlopende vragen en wensen.

Het is een kwestie van tijd en gewenning, van het leren omgaan met ongefilterde kennis binnen netwerken, en van het ontstaan van nieuwe netwerken, maar binnen niet al te lange tijd zal dit waarschijnlijk de standaardmethode worden om álle organisatieproblemen op te lossen, of die problemen nu van commerciële of ideële aard zijn, en of ze nu klein of groot zijn. Van een planningsvraagstuk van een afzonderlijke onderneming tot het verkeersprobleem van een land en mondiale energievraagstukken.

TWITTER

Twitter is een goed voorbeeld van zo'n informeel netwerk waarlangs kennis zich razendsnel kan verplaatsen en waar collectieve kennis gebundeld wordt. Een voorhoede van Twittergebruikers gebruikt het medium met name om kennis te delen: om kennis aan het netwerk toe te voegen en om dankbaar gebruik te maken van de collectieve intelligentie van het netwerk. Een twitteraar die een belangwekkend artikel in een buitenlands tijdschrift leest, meldt dat op Twitter, zodat ook anderen gebruik kunnen maken van deze kennis. En de volgende keer is het andersom en wordt hijzelf verblijd met een belangrijke tip. Een twitteraar die beroepshalve met een project bezig is, meldt zijn vorderingen en vertelt over de problemen waar hij tegen aanloopt. Hierdoor krijg hij waardevolle feedback, tips en adviezen, zodat zijn uiteindelijke werkresultaat beter wordt, of sneller en efficiënter tot stand komt.

Microbloggingdiensten als Twitter worden ook als hulpmiddel gebruikt voor het oplossen van korte vragen, door *crowdsourcing*. 'Wie kent een vertaler Japans-Engels die onmiddellijk beschikbaar is?', 'Waar haal ik de goedkoopste vliegtickets, als ik overmorgen naar Los Angeles moet?' Dat zijn tijdrovende vragen, voor wie het antwoord zelf wil opzoeken. Maar binnen het netwerk is dat vaak kennis die al paraat is in de collectieve intelligentie.

HET ALTERNATIEF VOOR DE SECRETARESSE: VAN EENLING NAAR ZWERM

Binnen de traditionele organisatiemodellen heeft men een eeuw geleden al ontdekt hoe handig en efficiënt het is om zulke tijdrovende vragen en taken intern uit te besteden. Hooggekwalificeerde kenniswerkers kunnen

binnen hun organisaties vaak een beroep doen op een leger van secretaresses, assistenten, stafafdelingen en deelspecialisten. Zelfstandig werkende professionals ontbeerden doorgaans deze ondersteuning en moesten alles zelf doen. Voor de een was dit een pluspunt: de charme van de onafhankelijkheid en meer afwisseling in de werkzaamheden. Voor de ander was het juist een minpunt: nodeloos vermoeiend oponthoud van de hoofdwerkzaamheden. Voor menig gespecialiseerd kenniswerker was de aanwezigheid van ondersteunende hulptroepen een van de belangrijkste argumenten om liever in dienst van een organisatie te werken.

In de huidige economie zien we een procentueel sterke stijging van het aantal zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers), of beter gezegd: zp'ers (zelfstandige professionals). Inmiddels zijn het er al meer dan 600.000. Een veelgehoorde misvatting is dat deze zp'ers eenlingen zouden zijn. In juridische zin wél, maar in praktische zin verenigen zij zich steeds meer en werken ze steeds meer samen met elkaar. Soms onder één formele vlag, maar vooral in talloze informele netwerken, waarin veel kennis wordt gedeeld, tips worden uitgewisseld en kortstondige samenwerkingsverbanden op projectbasis worden gesmeed.

De groep zp'ers is steeds minder een verzameling eenlingen, en wordt steeds meer een zwerm. Het is daarom te verwachten dat groepen zp'ers de komende jaren de economische machtspositie van de traditionele organisatiestructuren zullen bedreigen.

Samenwerkende zp'ers zijn flexibeler dan hiërarchische organisaties en hebben minder overhead, zodat hun kostprijs lager kan zijn. Samenwerkende zp'ers zijn gemiddeld gemotiveerder, doordat ze vrijwillig, uit eigen keuze, meewerken aan een tijdelijk samenwerkingsproject, terwijl binnen hiërarchische organisaties de medewerkers over het algemeen taken van bovenaf krijgen toebedeeld, zodat een deel van de medewerkers in meer of mindere mate met tegenzin werkt.

Een ander belangrijk aspect is dat het maken van fouten in een traditionele organisatie schadelijk is voor je carrière; reden voor veel mensen om geen risico's te nemen. Terwijl dit voor nieuwe ontdekkingen en ontwikkelingen juist cruciaal is! In de zwerm gaat dat heel anders; daar worden veel meer risico's genomen. Dat er daardoor ook meer fouten worden gemaakt, is inherent aan het nemen van risico's. Waar het om gaat, is dat fouten worden getolereerd en vooral worden gezien als wijze ervaringslessen waar iedereen zijn voordeel mee kan doen.

Het aloude pluspunt van de grote organisatie ten opzichte van de zp'er was wellicht de collectieve kennis en vaardigheden binnen de organisatie, waar de eenling nooit tegenop kon. Maar nu de eenlingen samen steeds meer een zwerm vormen, begint dat pluspunt om te draaien in een minpunt. Dankzij de netwerk- en informatiesamenleving beschikken de zoge-

naamde eenlingen over net zoveel kennis en vaardigheden als een grote organisatie. Sterker nog: die kennis is over het algemeen van een kwalitatief hoger niveau, doordat het de vrij stromende *wisdom of crowds* is, terwijl de collectieve kennis binnen een traditionele hiërarchische organisatie voor een flink deel gefilterde informatie is, die van bovenaf is gestuurd.

NIEUWE SMEEROLIE: SOCIAL CAPITAL IN PLAATS VAN GELD

De traditionele hiërarchische organisaties zullen steeds vaker te maken krijgen met serieuze concurrentie van zwermen zp'ers. Om die concurrentie het hoofd te kunnen bieden, zit er voor de traditionele bedrijven niets anders op dan de bureaucratie te laten vieren en een meer easycratische bedrijfsstructuur in te voeren. En om hybride samenwerkingsmodellen te ontwikkelen tussen traditionele organisaties en clusters van zelfstandige professionals. Deze hybride organisatiemodellen hebben wellicht een grote toekomst, omdat daarin beide partijen toegevoegde waarde kunnen leveren. Want projecten waaraan veel zelfstandige individuen samenwerken, gaan vaak gepaard met complexe beheersproblemen op administratief, juridisch en financieel gebied. En dit is bij uitstek het terrein waar de traditionele organisaties goed in zijn.

De opkomst van de zp'ers is een trend die recruiters en Human Resourcesafdelingen van bestaande bedrijven niet mogen negeren. Zij doen er goed aan om een netwerk op te bouwen en te onderhouden binnen deze groep van toekomstige 'medewerkers buiten loondienst'. Daarnaast is het aan te bevelen om meer beleid te ontwikkelen over de omgang met dit deel van de beroepsbevolking. Zijn zaken als concurrentie, intellectueel eigendom en beloning wel goed geregeld? En hoe zit het met de privileges van werknemers in loondienst: gelden die ook voor de medewerkers buiten loondienst? En zo nee, waarom eigenlijk niet?

Traditioneel houdt de afdeling Human resources zich vrijwel uitsluitend bezig met de werknemers die in dienst zijn en wordt er een strikt formeel juridisch onderscheid gemaakt met externe medewerkers. De externe arbeidskrachten hebben doorgaans een zelfde status als leveranciers. De vraag is in hoeverre dat strikte onderscheid nog van deze tijd is. Op het gebied van werkzaamheden en interne werkverhouding lijken de externe medewerkers meestal veel meer op werknemers in loondienst dan op leveranciers.

Organisaties die zich willen voorbereiden op een toekomst met meer hybride samenwerkingsmodellen tussen organisaties en zp'ers doen er goed aan om nu al vormen van sociaal beleid te ontwikkelen voor hun externe medewerkers. En om een goede reputatie te verwerven binnen dit arsenaal van toekomstige arbeidskrachten. Het traditionele instrument

hiervoor was altijd arbeidsmarktcommunicatie. Organisaties die investeerden in aanlokkelijke personeelsadvertenties en goede pr, stonden hoog op de lijstjes van populaire werkgevers en opdrachtgevers. De kracht van dit instrument neemt echter af, nu binnen informele netwerken steeds meer en gemakkelijker ervaringen worden uitgewisseld. Via netwerken als Twitter worden vragen gesteld als: 'Is dienstverlener X capabel, is werkgever Y betrouwbaar, is opdrachtgever Z kredietwaardig? En hoe snel betaalt hij zijn facturen?' We voorzien daarom een verschuiving van arbeidsmarktcommunicatie naar arbeidsmarktreputatie.

En hier wordt de betekenis van sociaal kapitaal zichtbaar. Het wordt steeds belangrijker om een goede reputatie te hebben. En dat geldt niet alleen voor arbeidsmarktcommunicatie, maar voor alle commerciële communicatie. In de 20e eeuw was een goede reclamecampagne vaak al genoeg om het imago te vestigen. 'Bekend van tv' was veelal voldoende aanbeveling. In de 21e eeuw stelt de consument zijn informatievragen in zijn netwerken. Een consument die negatieve reacties krijgt als hij meldt dat hij op het punt staat om een abonnement af te sluiten bij provider X, bedenkt zich misschien wel.

Maar als informele netwerken fungeren als alternatief voor de secretaresse en de consultant, hoe wordt die secretaresse of consultant dan betaald? In de oude economie was geld hét betaalmiddel. Tegenover elke taak die de organisatie liet uitvoeren, stond in principe een salaris of een factuur. Geld was het smeermiddel van de economie. In informele netwerken is geld een vrij ongebruikelijk betaalmiddel. Diensten, adviezen en hulp worden binnen het netwerk normaalgesproken gratis geleverd. Al was het alleen maar omdat het veel te veel administratieve rompslomp oplevert om een factuurtje te sturen voor elke verrichte deeltaak. Dit is een principiële breuk met de gewoontes binnen de traditioneel hiërarchische economie. Op basis van de traditionele uitgangspunten zou men denken dat betaling dan op zijn minst in natura plaats zou vinden. Dienst en wederdienst. Maar ook dat is veel te omslachtig, zo bleek al snel in de praktijk. Het vraagt te veel van het toeval dat vraag en aanbod van deeltaakjes rechtstreeks op elkaar zouden zijn afgestemd.

Maar dat hoeft ook niet, want de informele netwerken hebben spelenderwijs een geheel nieuw betaalmiddel uitgevonden: Whuffie! Diensten en wederdiensten worden niet rechtstreeks afgerekend, maar via het netwerk. Het betaalmiddel is niet meer geld, maar sociaal kapitaal. Wie geeft binnen zijn netwerk en waardevol is voor anderen, verdient daarmee automatisch Whuffie, zijn reputatie groeit en hij wordt hierdoor elders binnen het netwerk weer 'terugbetaald'. Individuen binnen netwerken moeten in de gaten houden dat ze geven en nemen redelijk in evenwicht houden om hun kasvoorraad Whuffie op peil te houden. Het leuke hiervan is dat dit zonder

administratiekosten gaat, want niemand houdt een officiële boekhouding bij. En daardoor is Whuffie de meest efficiente vorm van 'betalingsverkeer'. Whuffie is niet in getallen uit te drukken. Onmeetbare dimensies als aardig, betrouwbaar, hulpvaardig, slim en gedegen spelen een rol in iemands Whuffie. En voor de duidelijkheid: Whuffie is 100 procent belastingvrij.

MICROJOBS

Met het ontstaan van digitale netwerken waar Whuffie het betaalmiddel is, worden ongemerkt ook toekomstige platformen gecreëerd waarop een nieuw economisch verschijnsel zou kunnen floreren: microjobs.

Werknemers die in loondienst hun tijd ruilen voor geld, hebben een bepaald takenpakket. Soms kunnen ze een deel van die dagelijkse taken delegeren aan anderen binnen de organisatie. Meestal kan alleen het management zich dat veroorloven. Als de manager 60 euro per uur verdient en de assistent verdient 20 euro per uur, dan betekent deze arbeidsherverdeling een toename van de efficiency. Elk gedelegeerd uurtje werk levert de organisatie dan 40 euro op. Maar ook de assistent die 20 euro per uur kost, voert dagelijks vele eenvoudige routinetaken uit. Deze taken zouden uitbesteed kunnen worden aan scholieren, aan de buurman, of aan iemand in India. Het gaat dan om taken die een paar euro per uur waard zijn, zoals het invoeren van papieren visitekaartjes in een systeem voor elektronische visitekaartjes, of het inkloppen van bonnetjes.

In de traditionele hiërarchische organisaties gebeurt dit zelden, omdat men weet dat de kosten van de uitbesteding veel groter zijn dan de opbrengsten. Maar de balans van kosten en opbrengsten zou binnen korte tijd wel eens naar de andere kant kunnen doorslaan. Naarmate de digitale netwerken groeien en verbeteren, wordt het steeds gemakkelijker om binnen die netwerken te werven. Het plaatsen van één oproepje hoeft maar een minuut tijd te kosten en kan al voldoende respons opleveren. De kostprijs van de werving nadert de nul. Omdat steeds meer taken gedigitaliseerd zijn, vervalt de noodzaak van de fysieke verplaatsing. De kostenpost reistijd en reiskosten vervalt dan. Als vervolgens ook nog de beloning afgehandeld kan worden binnen die netwerken, dan zijn alle kostenposten vrijwel tot nul gereduceerd. En daarmee is dan het pad geëffend voor een ingrijpende herverdeling van arbeid.

LAAT DE KLANTEN HET WERK DOEN

De grootste profeet van het verschijnsel microjobs is misschien wel Timothy Ferriss, die de bestsellerlijsten haalde met zijn boek *De 4-urige werkweek*. Voor de goede orde: dit is geen sciencefictionroman; het boek wordt uitgegeven in de categorie non-fictie. Ferriss is ervan overtuigd dat iedereen die

dat echt wil – werkgever én werknemer – zijn werkweek kan terugbrengen tot vier uur en toch voldoende kan verdienen om een relatief luxeleven te leiden. Dit kun je bereiken door het grootste deel van je werk uit te besteden en zo veel mogelijk taken te elimineren of te automatiseren, aldus Ferriss.

Takenreeksen en zwermdenken in relatie tot werk is een nog redelijk onontgonnen terrein. Zeker in de corporate wereld wordt hier meestal ongelovig en een beetje lacherig op gereageerd. Maar er zijn toch al talloze traditionele organisaties die een aantal van hun klassieke taken hebben uitbesteed aan de zwerm, namelijk door hun klanten het werk te laten doen. Via webapplicaties houden honderdduizenden klanten hun eigen klantgegevens up-to-date. Dat is saai administratief werk dat voorheen door de organisaties zelf werd uitgevoerd. De meteropnemers hoeven minder op pad, omdat de klant zelf zijn meterstand doorgeeft. Het reisbureau hoeft geen tickets meer uit te printen en postklaar te maken. En de supermarkt kan met minder caissières toe, doordat een deel van de klanten gewoon zelf zijn boodschappen scant.

TWITTER ALS NIEUWSBRON

Als op 25 februari 2009 een Turks vliegtuig neerstort in een weiland naast Schiphol, is Twitter het eerste communicatiemedium waar dat nieuws wordt gemeld. Niet zo verwonderlijk, want het Twitternetwerk is groter dan het gezamenlijke correspondentennetwerk van alle reguliere nieuwsmedia tezamen. Dus de kans dat een twitteraar als eerste ter plaatse is, of dat een van de overlevenden uit het neergestorte vliegtuig direct het thuisfront belt, waar een twitterend familielid het nieuws wereldkundig maakt, is groter dan de kans dat een journalist van een krant of het journaal erbovenop zit. Ruim twee maanden later was er een aanslag tijdens de koninginnedagviering in Apeldoorn, waarbij een automobilist op de menigte inreed en zes mensen doodde. Dagblad Trouw kopt daarna op de opiniepagina: ‘En weer was Twitter de eerste’.

Zoals het maken van encyclopedieën niet langer het monopolie is van de Winkler Prinsen van deze wereld, maar deels is overgenomen door de zwerm, zo krijgen ook de traditionele nieuwsmedia steeds nadrukkelijker te maken met de zwerm als alternatieve nieuwsbron.

De snelheid van de nieuwsvoorziening lijkt onomkeerbaar vergroot. De eerste vraag die dan meestal gesteld wordt, is: ‘Betekent dat dan niet een enorme achteruitgang in kwaliteit?’ Mediawatchers die op Koninginnedag 2009 tegelijk de verslaggeving op de nationale tv-zenders én via zwermen als Twitter en GeenStijl hebben gevolgd, zagen echter dat de nieuwsverstrekking via de officiële kanalen voortdurend achterlag. In een live op tv uitgezonden persconferentie werden feiten gepresenteerd als laatste

nieuws die al uren daarvoor op Twitter en GeenStijl bekend waren. Een hoge politieambtenaar maakte bijvoorbeeld officieel bekend dat er een 38-jarige verdachte was gearresteerd, terwijl naam en toenaam van de dader, inclusief foto's van de huiszoeking op het huisadres van de dader allang op internet circuleerden.

Opvallend was het gebruik van het woord verdachte tegenover het woord dader. Verdachte is typisch taalgebruik van de hiërarchie. Politiewoordvoerders en justitiemedewerkers is beroepshalve kennelijk zo uitvoerig ingeprent dat iemand die gearresteerd wordt verdachte blijft totdat een rechter hem als schuldig veroordeelt, dat ze de term verdachte te pas en te onpas gebruiken. De zwerm daarentegen is eerder geneigd om te denken: als iemand op heterdaad wordt betrapt, dan is dader een veel betere en duidelijkere benaming dan verdachte. Wie weet wordt hij later vrijgesproken, of blijkt het later toch een ongeluk te zijn geweest, maar hij blijft hoe dan ook de dader.

Privacy, persoonsbescherming, het voorkomen van volksgerichten, het verspreiden van valse geruchten; zijn deze zaken niet allemaal veel beter gewaarborgd bij de traditionele nieuwsmedia? Is het niet gevaarlijk als de zwerm voor journalistje gaat spelen? Dat valt wel mee. Net als bij Wikipedia wordt foutieve informatie meestal snel gecorrigeerd. Er treedt automatisch een zelfreinigend mechanisme op, van binnen uit de zwerm.

DE MYTHE VAN DE OBJECTIEVE WETENSCHAP

In de 20e eeuw is de wetenschap uitgegroeid tot de belangrijkste bron van nieuwe kennis. Een bron die alle andere kennisbronnen in de schaduw stelt. Als de managers van de samenleving – de politici en de topambtenaren – over een maatschappelijk vraagstuk discussiëren, eindigen die discussies vaak met de conclusie dat nader wetenschappelijk onderzoek vereist is. En wanneer in de boardroom vergaderd wordt over de lancering van merk X, duurt het meestal niet lang voor de vraag op tafel komt: 'Kunnen we ook wetenschappelijk bewijzen dat merk X beter is dan het bestaande merk Y?' De wetenschap is bijna heilig verklaard. De mensheid is op zoek naar de waarheid, en de wetenschap levert datgene waarnaar wij op zoek zijn. Want in het collectieve gedachtengoed van de westerse samenleving is het er consequent ingehamerd: de wetenschap is objectief, de wetenschap levert de waarheid. Een mythe is geschapen.

Maar wie die mythe loslaat en onbevangen observeert wat wetenschap daadwerkelijk is, kan haast niet anders concluderen dan dat de wetenschap op zijn best een goedbedoelde poging doet tot het voortbrengen van objectieve kennis. In de praktijk is de wetenschap echter verre van waardevrij. De 'objectieve' wetenschappelijke kennis wordt immers geproduceerd door universiteiten die gelieerd zijn aan geloofsovertuigingen en aan politieke

stromingen. De voortgebrachte wetenschappelijke kennis is onderhevig aan mode en aan de tijdgeest die influistert wat politiek correct is. Wetenschappelijke instituten zijn voor hun voortbestaan financieel afhankelijk van derden, en deze afhankelijkheid heeft een niet te onderschatten invloed op zowel de richting als de uitkomsten van wetenschappelijk onderzoek.

Onze observatie van hoe de wetenschap in de 20e eeuw functioneerde, vatten we als volgt samen (en vanzelfsprekend is óók deze samenvatting subjectief):

- Wetenschappelijke kennis wordt vooral voortgebracht door organisaties (universiteiten, faculteiten, vakgroepen).
- Deze organisaties zijn tamelijk hiërarchisch van structuur.
- De hiërarchie heeft veel invloed op de resultaten van wetenschappelijk onderzoek.
- De afzonderlijke organisaties zijn nogal geïsoleerd. Er is relatief zeer weinig rechtstreekse kennisuitwisseling tussen de ene faculteit en de andere, of tussen het ene vakgebied en het andere.
- De organisatievorm stimuleert die kennisuitwisseling ook niet, maar werkt eerder belemmerend op kruisbestuiving.
- De beste oplossing in een vakgebied komt vaak uit een ander vakgebied.
- Het medium waarlangs de kennis getransporteerd wordt, is bijna uitsluitend het gedrukte papier: boeken en wetenschappelijke artikelen.
- Dat medium is zeer vertragend. Er gaan vaak jaren overheen, voordat nieuwe inzichten wijd verspreid zijn.

Met de komst van de netwerk- en informatiesamenleving is dit 'productieproces' van wetenschappelijke kennis, radicaal veranderd. De individuele deelnemers aan het wetenschappelijk proces – van student tot hoogleraar – zijn steeds meer met elkaar verbonden, langs talloze netwerken. De doorstroomsnelheid van kennis, van nieuwe ideeën en inzichten, is exponentieel toegenomen. Kennis wordt voornamelijk verspreid in de vorm van digitale bestanden. Het gedrukte papier werkt niet langer vertragend. De transportkosten zijn nihil, zodat iedere deelnemer vrijuit, en op eigen initiatief, ongecontroleerd kennis kan verspreiden. Het is niet langer de hiërarchie die bepaalt wélke kennis wordt verspreid en wánneer en aan wíe de kennis wordt getransporteerd.

Kennis verspreidt zich niet langer langs lineaire lijnen binnen de kaders die automatisch voortkwamen uit de hiërarchische organisatiestructuur. De wetenschappelijke kennis uit de vorige eeuw bleef grotendeels steken binnen een faculteit of binnen een wetenschappelijk vakge-

bied. In de netwerk- en informatiesamenleving worden die grenzen automatisch overschreden.

Daardoor ontstaat veel nieuwe kennis op het raakvlak van vakgebieden, of wordt binnen een bestaand vakgebied een baanbrekende vooruitgang geboekt dankzij de nieuw ingebrachte expertise uit een heel ander wetenschappelijk vakgebied.

De snelheid van de kennisverspreiding neemt exponentieel toe, evenals de hoeveelheid kennis; de logische vervolgstap is dat ook de hoeveelheid innovaties en de snelheid waarmee ze worden ingevoerd de komende decennia exponentieel zullen toenemen. Het gaat daarbij om innovaties in de breedste zin des woords, dus niet alleen technologische, maar vooral ook organisatorische, maatschappelijke en bedrijfseconomische innovaties.
In de vorige eeuw hebben we geleerd dat veranderingen vaak minder snel verliepen, dan vooraf aangekondigd. Maar doordat nu het onderliggende proces van de kennscirculatie radicaal is veranderd, zouden de veranderingen deze eeuw wel eens veel sneller en ingrijpender kunnen gaan plaats vinden, dan het veranderingstempo dat we gewend zijn.

Kennisinnovatie: van veertig jaar naar veertig dagen

'Eureka!', riep Archimedes toen hij zittend in bad het verband ontdekte tussen de opwaartse kracht van het water en de massa en het volume van een ondergedompeld voorwerp. Het zijn vaak de ingevingen van een enkel briljant individu die aan de basis staan van nieuwe wetenschappelijke kennis. Het begint in bad en het eindigt met de algemeen erkende acceptatie van de wet van Archimedes. Maar daar zit wat tijd tussen, tussen die twee momenten.
Hoe verging het de Archimedesen van de 20e eeuw? Hoe lang kan het duren voordat de oorspronkelijke briljante ingeving is getransformeerd tot algemeen aanvaarde kennis? Dat lezen we in de fictieve, metaforische autobiografie van de volledig uit de duim gezogen Jan-Hendrik Stoeltinga (geboren 1943) die op 17-jarige leeftijd bij toeval ontdekte dat het dagelijks nuttigen van een rauwe wortel een opzienbarende stijging van de arbeidsproductiviteit tot gevolg had. De jonge onderzoeker voerde wat experimentjes uit, bij zichzelf en bij anderen, en vond steeds weer de bevestiging van zijn wonderbaarlijke hypothese. Stoeltinga had nog een frisse, onbedorven kijk op het leven. Hij wilde niet rijk worden met de verkoop van een of ander gepatenteerd wortelextract, hij had een veel nobeler, idealistisch streven. Als in ieder kantoor en in iedere fabriek 's morgens vroeg aan de werknemers wortels zouden worden verstrekt, zou iedereen tien procent meer produceren, en zouden ook alle salarissen

met tien procent omhoog kunnen. Of iedereen zou een uur eerder naar huis mogen.
Het was april 1960. Jan-Hendrik ontvouwde zijn plan tijdens een spreekbeurt op de middelbare school. Tot zijn verbijstering lachte iedereen hem uit. De leraar nog het hardst. Die dag besloot Jan-Hendrik bedrijfskunde te gaan studeren. Als hij eenmaal bedrijfskundige was, zouden ze hem wel serieus nemen. In 1966 studeerde Jan-Hendrik cum laude af en kreeg hij een baan aangeboden aan zijn universiteit. Nu kan het niet lang meer duren voordat het Nederlandse bedrijfsleven massaal aan de ochtendwortel gaat, dacht Stoeltinga naïef. Maar dat viel zwaar tegen. 'Wij doen hier geen onderzoek naar wortels', zo kreeg hij al snel te horen van zijn hooggeleerde superieuren. Hij had maar uit te voeren wat zijn bazen aan onderzoeksprojecten op de agenda zetten. Stoeltinga was meegaand, deed zijn werk excellent en maakte razendsnel carrière aan de bedrijfskundefaculteit van de Universiteit van Almere. In 1974 werd hij benoemd tot hoogleraar. Eindelijk kon Stoeltinga zijn wortels op de agenda zetten. En al in 1975 leidde dat tot de wetenschappelijke bevestiging van zijn wortelhypothese. Nu moest alleen die kennis nog verspreid worden. Stoeltinga schreef een briljant wetenschappelijk artikel en leverde dat in bij de redactie van een gezaghebbend wetenschappelijk tijdschrift. Daar bleef het vervolgens drie jaar op de plank liggen. Want één van de leden van de redactieraad, een hoogleraar bedrijfskunde van een concurrerende universiteit, begon zojuist enige faam te verkrijgen met de ontwikkeling van een linksdraaiende puntenslijper. De opzienbarende wortelhypothese zou alle aandacht wegtrekken van de puntenslijper, zo vreesde dit lid van de redactieraad, en hij haalde met succes enige manipulatieve trucs uit om Stoeltinga's publicatie te vertragen. Maar de onderbouwing in het artikel over de wortelhypothese was té overtuigend om publicatie nog langer tegen te houden en in 1978 verscheen Stoeltinga's artikel in het gezaghebbende tijdschrift en verkreeg zijn hypothese consensus in academische kringen. Maar het bedrijfsleven wist nog van niets. En zelfs de nieuwe lichting studenten Bedrijfskunde bleef voorlopig onwetend over de geheime krachten van de wortel, want deze nieuwe kennis was nog niet opgenomen in het studiemateriaal. Pas in 1984 werd Stoeltinga's wortelhypothese voor het eerst opgenomen in de eerstejaarsboeken van studenten Bedrijfskunde. In 1990 studeerde de eerste lichting bedrijfskundigen af die was grootgebracht met de wortelhypothese als basiskennis voor het vakgebied. Deze jonge bedrijfskundigen waaierden uit over het bedrijfsleven, kregen juniormanagementfucties en verbaasden zich erover dat in hun bedrijf nog geen wortels werden verstrekt aan de werknemers.

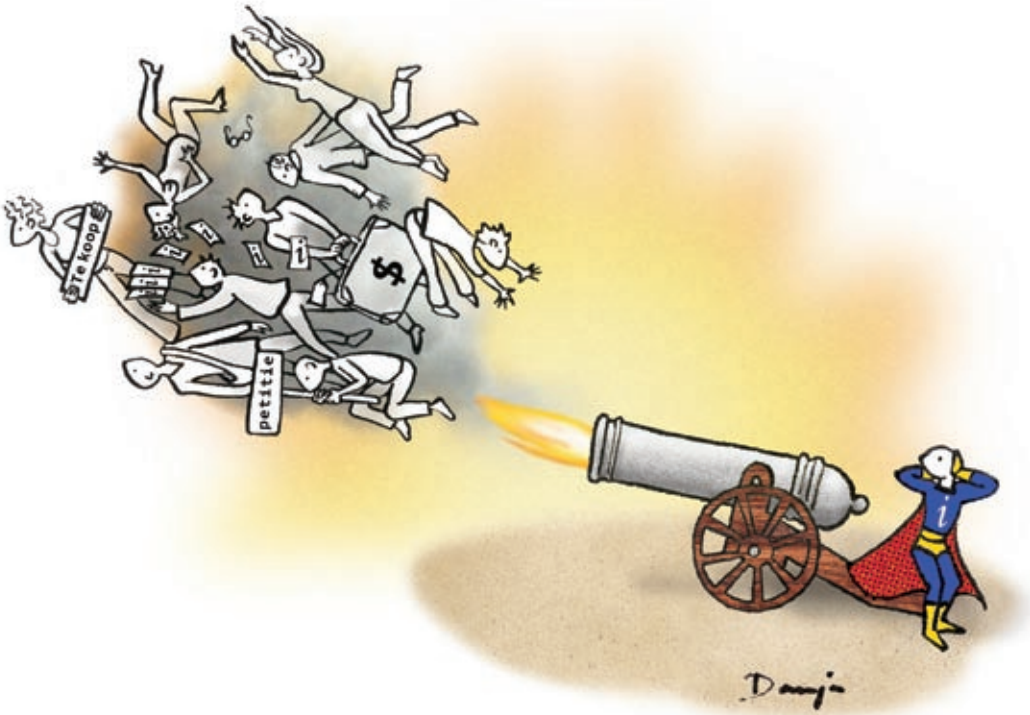
Tijdens de rondvraag van de eerste managementvergadering in hun nieuwe werkkring spuiden zij naïef hun vers verworven academische kennis: 'Voor slechts een paar euro wortels per dag, kan het bedrijfsresultaat met tien procent omhoog!'Maar ze werden weggehoond. 'Wij doen hier niet aan wortelverstrekking aan werknemers', zo kregen de junior managers te horen van hun ervaren superieuren. Een deel van de junior managers haakte in de daaropvolgende jaren af. Maar de sterksten wisten met veel volharding de lange hiërarchische ladder naar de top van hun bedrijf te beklimmen. En zo kon het gebeuren dat in april 2000 de jonge, nieuw aangestelde CEO van het beursgenoteerde bankbedrijf X de voorpagina van *Het Financieele Dagblad* haalde met zijn revolutionaire plan om zijn 23.000 werknemers voortaan dagelijks met een van bedrijfswege verstrekte wortel te laten beginnen, veertig jaar na het eurekamoment van Stoeltinga. Later dat jaar namen steeds meer bedrijven deze gewoonte over. In 2003 was er nog nauwelijks een bedrijf in Nederland te vinden waar géén wortels werden verstrekt aan het personeeel.

Als in april 2010 een 17-jarige scholier een soortgelijke opzienbarende uitvinding doet als de wortelhypothese, circuleert die kennis met de snelheid van het licht. Aanvankelijk via typische scholierennetwerken, zoals msn en Hyves. Maar binnen enkele dagen wordt het nieuwtje opgepikt door volwassenen, die het weer verder verspreiden via andere informele netwerken. Dan komt het ook al snel terecht in netwerken van academische onderzoekers, in typische zakelijke netwerken en in de informele netwerken van topmanagers. Want álle informele netwerken zijn aan elkaar gekoppeld. De *structural holes* van Burt (zie hoofdstuk 2) die kenniscirculatie tegenhouden, worden overbrugd door de *weak ties* van Granovetter (zie hoofdstuk 2) waardoor de kennis vrijuit verder verspreid wordt, waarna het wachten is op het *tipping point* van Gladwell (zie hoofdstuk 2) waarna de nieuw verworven kennis algemeen aanvaard is. De fictieve metafoor van Stoeltinga oogt misschien gechargeerd, maar het tijdspad van veertig jaar is niet onrealistisch. Er bestaan ook niet-fictieve collega's van Stoeltinga, die al langer dan veertig jaar wachten. En zo is het ook verre van onrealistisch dat in het easycratische tijdperk het verspreidingspad van nieuwe kennis kan worden teruggebracht van veertig jaar tot veertig dagen.

POLARISATIE IS DE GROOTSTE BELEMMERING VOOR VOORUITGANG

Er zijn weinig dingen zo belemmerend voor het boeken van vooruitgang en het invoeren van veranderingen als polarisatie. Hiërarchische structuren werken polarisatie in de hand. Als wetenschappers vanuit een relatief geïsoleerde positie theorieën ontwikkelen en pas in een laat stadium de discussie aangaan met anderen, die wellicht vanuit een andere invalshoek naar de probleemstelling kijken, bestaat het gevaar dat betrokkenen de discussie niet meer onbevooroordeeld aangaan. Ze hebben al positie gekozen en hebben dan nogal eens de neiging om de hakken in het zand te zetten en hun mening met hand en tand te verdedigen. Dit gevaar wordt nóg groter als het erkennen van een ander standpunt negatieve gevolgen kan hebben voor de eigen positie binnen de hiërarchische orde. Binnen de academische wereld speelt zich dan ook rond vele actuele wetenschappelijke discussies een stammenstrijd af die de vergelijking met de strijd tussen de darwinisten en de creationisten kan doorstaan. In het bedrijfsleven komen dergelijke bloedgroepenstrijden eveneens voor en kunnen ze veel ellende veroorzaken. Zo zijn er bedrijven waar het maar niet lukt om sommige noodzakelijke veranderingen door te voeren, doordat een fusie twaalf jaar geleden een interne bloedgroepenstrijd in gang heeft gezet die nog steeds voortwoekert. En de aanpak van veel politieke vraagstukken op lokaal of landelijk niveau wordt ook vaak bij voorbaat tegengewerkt door polarisatie, waardoor élke oplossing van het conflict al bij bijvoorbaat onmogelijk lijkt. In de easycratische netwerksamenleving vindt de uitwisseling van ideeën en gedachten al plaats in de allereerste stadia van plannen maken, oplossingen bedenken en theorieën ontwikkelen. Doordat de dialoog in zo'n vroeg stadium wordt gevoerd, in een informele setting, gaan bij de ontwikkeling van oplossingsgerichte plannen veel scherpe kantjes er bij voorbaat van af, worden de denkfoutjes eruit gefilterd en de stokpaardjes geëlimineerd vóórdat deze de kans krijgen om tot onwrikbare standpunten uit te groeien. En dan zullen nieuwe ideeën veel meer dan ooit verrijkt worden met inzichten vanuit andere invalshoeken.

We verwachten daarom dat in de easycratie – dankzij veel transparantere kennis en dankzij de invloed van zwermen – veel minder stammenstrijd en veel meer consensus zal zijn dan voorheen. Zodat niet alleen de kwantiteit en de snelheid van kennisontwikkeling exponentieel zullen toenemen, maar ook de kwaliteit van de kennisinnovatie.



HOOFDSTUK 5 SAMENGEVAT

Elke verandering gaat gepaard met kansen en bedreigingen. De stereotype reactie van de gevestigde orde op veranderingen was: 'Het valt wel mee, het loopt niet zo'n vaart.' En daar had men nog gelijk in ook, want een wirwar van traditionele hiërarchische structuren vormde een kluwen waardoor veranderingen (gewenst of ongewenst) sterk vertraagd werden. Bureaucratie en gebrek aan slagkracht; het zijn bijna synoniemen. *Dit hoofdstuk toont met voorbeelden aan hoe de slagkracht sterk kan toenemen zodra de hiërarchische structuur wordt losgelaten.* Organisaties die zich bedreigd voelen door zwermen en deze met de traditionele middelen trachten te bestrijden, slaan een doodlopend pad in. Een organisatiestrategie die veel kansrijker is: *if you can't beat them, join them!*

5 DYNAMIEK EN SLAGKRACHT VAN NETWERKEN

DE BASISINGREDIËNTEN VAN DE EASYCRATIE

Men neme een groepje willekeurige mensen, verspreid over het land. Men verbinde die mensen met elkaar met digitale communicatiemiddelen. Dat zijn de basisingrediënten van de easycratie. In zeer korte tijd kunnen die mensen gezamenlijk een enorme slagkracht ontwikkelen. Ze zijn in staat om met beperkte middelen grote, invloedrijke organisaties te doen wankelen. De dynamiek van de verbonden samenleving wordt echter nog steeds op grote schaal onderschat, ondanks de talloze praktijkvoorbeelden die de dynamiek aantonen.

Het is niet eens nodig dat de verbonden mensen elkaar kennen. Ze hoeven ook niet de intentie te hebben om elkaar te leren kennen. Ze hoeven niet heel toegewijd te zijn. Een paar minuutjes tijdsinvestering kan al genoeg zijn om een wezenlijke bijdrage te leveren. Ze hoeven geen kosten te maken. Ze hebben geen ingewikkelde communicatiemiddelen nodig. Een eenvoudige website met reactiemogelijkheid is al voldoende. Het enige wat wél nodig is, is dat die verbonden mensen stukjes kennis bijdragen aan het netwerk. Vervolgens zijn er alleen nog maar een of meer mensen nodig om al die aangedragen stukjes kennis een beetje te structuren. De collectieve kennis die hieruit voortkomt, kan grote gevolgen hebben. Die is in staat om delen van de samenleving ingrijpend te veranderen. Heel kleinschalig of grootschalig. In de profitsector of in de non-profitsector. Complete producten, markten of marktsectoren kunnen binnen relatief korte tijd definitief worden weggevaagd, zodra verbonden individuen zich ermee gaan bemoeien. Het oudste voorbeeld dat wij kunnen bedenken van de slagkracht van de easycratie, dateert uit 1996, toen een aantal studenten een groot A-merk in het stof liet bijten. Een vermakelijke, maar ook heel leerzame casus.

DE OUDSTE EASYCRATIE-CASE: DE SMITHS SCOORKAART

Door het succes van zijn flippoactie had het chipsmerk Smiths zijn marktleiderschap dusdanig vergroot, dat de concurrerende merken op de rand van de afgrond balanceerden. In augustus 1996 lanceerde Smiths een nieuwe reclamecampagne, waarin een nieuwe spectaculaire promotionele actie werd aangekondigd: de Smiths Scoorkaart. In de helft van de zakken chips zat een kraskaartje met een prijsvraag. Wie de vraag goed oploste, kreeg een prijs van tien gulden. Smiths had de actie goed voorbereid en vele maatregelen genomen om fraude of misbruik te voorkomen. Alle risico's waren doorgerekend. De kosten van de actie waren vooraf ongewis, maar in het worstcasescenario zou het Smiths nooit meer dan twintig cent per verkochte zak chips kunnen kosten. Dat was nog wel op te brengen uit de verkoopmarge op een zak chips.

Tot eind oktober kon de consument winnende kaarten opsturen naar Smiths, om de geldprijs op zijn bankrekening gestort te krijgen, zo luidde de juridische actievoorwaarde. Maar het liep anders. Op 2 oktober trok Smiths publiekelijk het boetekleed aan. In advertenties in landelijke en regionale dagbladen kondigde Smiths aan dat de actie met onmiddellijke ingang werd stopgezet. Ingezonden winnende kaarten zouden niet langer worden verzilverd.

Alle risicoanalyses van Smiths konden de prullenbak in. Wat men niet voorzien had, was dat twee studenten een website hadden gemaakt waarop de goede oplossingen werden verzameld. Via mond-tot-mondreclame werd deze website een van de drukstbezochte sites van september 1996. Tot overmaat van ramp waren er mensen die de lange lijst met goede antwoorden uitprintten en lieten circuleren in chipsrijke omgevingen zoals scholen en sportkantines. Smiths had kanskaarten in de chips gestopt, maar door een easycratische actie avant la lettre transformeerden de uitgezette kanskaarten in altijd-prijskaarten. Een blunder van Smiths? Geenszins! De fabrikant had de actie wel degelijk vooraf goed doordacht (zie kader).

Smiths scoort in eigen doel

Voor de geïnteresseerden in de details van deze casus: elke Scoorkaart van Smiths bevatte een actiefoto uit een voetbalwedstrijd. De bal was uit de foto geretoucheerd. De foto was verdeeld in 25 gelijke vlakjes. Waar is de bal? De consument mag maar één vakje openkrassen. Wie het juiste vakje openkrast, wint tien gulden cash. Het concept was uitvoerig getest. Zelfs de grootste voetbalkenners kwamen niet verder dan een kans van 1 op 25 om het winnende vakje open te krassen. De foto's waren van onbekende voetballers en waren ook niet op te zoeken in voetbalnaslagwerken. Om te voorkomen dat consumenten de goede oplossingen aan elkaar zouden doorspelen, waren heel veel verschillende Scoorkaarten in omloop gebracht: circa 1500. Ten slotte was men zo slim om de 1500 verschillende Scoorkaarten niet te nummeren. Dat maakt het erg lastig om oplossingen door te spelen aan anderen. Bijvoorbeeld: 'Speler met blauw shirt kopt, speler met wit shirt heeft rechterbeen hoog opgetrokken', dat werkt niet.

Het rekenmodel van Smiths leek doortimmerd: in de helft van de zakken chips zit een Scoorkaart, de kans op een goede oplossing is 1 op 25, dus één prijs per 50 verkochte zakken. Dat is gemiddeld twintig cent per zak. Maar in de praktijk wordt nooit 100 procent van de prijzen geïnd. Een groot deel van de winnaars zal vergeten de Scoorkaart op te sturen. Een actiekostprijs van gemiddeld 10 à 15 cent per zak leek daarom vooraf een veilige aanname.

Eén foutje was echter over het hoofd gezien. Onder elke foto stond een fotobijschrift. Hierdoor konden de juiste oplossingen in een alfabetische volgorde worden geplaatst. De gebundelde consumentenkracht via internet deed de rest. Binnen enkele weken stonden álle 1500 oplossingen online. Alfabetisch, dus gemakkelijk op te zoeken. En om het nóg erger te maken, had een consument een trucje bedacht dat ook al snel rondgonsde op internet. De zakken chips mét Scoorkaart wogen gemiddeld een paar gram meer dan de zakken zonder Scoorkaart. Het werd een heel lucratief studentenbijbaantje. In supermarkten door het hele land werden boodschappenkarren volgeladen met chips die op de groenteweegschaal werden uitgesorteerd. Zo was het altijd prijs: tien zakken chips, tien Scoorkaarten, tien goede oplossingen op internet, honderd gulden cash als prijs. Het enige probleem voor de consument was nog: waar laat je al die chips? Het probleem voor Smits was dat de actiekostprijs op deze manier steeg van vijftien cent per zak naar tien gulden per zak.

DE LESSEN VAN SMITHS

De belangrijkste les van het Smiths Scoorkaart-debâcle is dat men de slagkracht van in een netwerk verbonden mensen nooit mag onderschatten. De collectieve intelligentie is in potentie altijd groter dan de intelligentie van een individu of van een organisatie. Het zou te gemakkelijk zijn om Smiths van domheid, onachtzaamheid of arrogantie te beschuldigen. Men had de actie wel degelijk goed voorbereid en allerlei voorzorgsmaatregelen ingebouwd. De actie was ontwikkeld door een professioneel en zeer ervaren reclamebureau, gespecialiseerd in consumentenacties. Bedenk ook dat in 1996 nog bijna niemand in Nederland een internetaansluiting thuis had. De communicatie van goede actieoplossingen vond voornamelijk plaats via openbare internetcomputers in (universiteits)bibliotheken.

De tweede les is dat vechten tegen de bierkaai niet de juiste strategie is. Smiths nam gelaten zijn verlies en door een goede crisis-pr bleef verdere reputatieschade beperkt. Zo kregen de inzenders van niet-verzilverde kaarten wél excuses en hun postzegel vergoed. Het liep met een sisser af en de geflopte actie raakte al snel in de vergetelheid.

Een derde les is misschien wel – maar nou begeven we ons op glad ijs – dat in de easycratische geest de redelijkheid belangrijker is dan het juridisch gelijk. Strikt juridisch had Smiths een zakelijke overeenkomst gesloten met elke koper van een zak chips, onder bepaalde (actie)voorwaarden. De winnaars van oninbare winnende kanskaarten hadden juridisch kunnen afdwingen dat Smiths alsnog de beloofde prijzen zou uitkeren. Via het ontwikkelde netwerk hadden de winnaars vrij eenvoudig hun claims kunnen bundelen en overdragen aan een *no cure, no pay*-advocaat. Maar dat is nooit gebeurd. Wellicht vonden de benadeelde actiedeelnemers dat Smiths al genoeg was gestraft. Smiths heeft overigens nooit geopenbaard hoeveel het gekost zou hebben aan nog uit te betalen kanskaarten, als de actie niet voortijdig zou zijn afgeblazen. Waarschijnlijk op zijn minst enkele tonnen, maar het is niet ondenkbaar dat het in de miljoenen zou zijn gelopen.

DE LESSEN VAN HET RIVM

Het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM) bestond in 2009 honderd jaar. In het vorige hoofdstuk – over de snelheid van kennisverspreiding – las u al hoe het RIVM begin 2009 compleet werd verrast door het feit dat de inentingsdoelgroep van het VHP-vaccin zich massaal had laten voorlichten door informatie buiten de officiële voorlichtingscommunicatie van het RIVM om.

In dit hoofdstuk – over de slagkracht van zulke netwerken – gaan we in op de ingrijpende gevolgen ervan. Want de gevolgen bleven niet beperkt tot gemor uit de samenleving. De antivaccinatiecampagne van derden bleek een immense slagkracht te hebben. De helft van de meisjes die werden opgeroe-

pen om zich te laten vaccineren, verscheurde doodleuk de oproepkaart. Een unicum in de honderdjarige geschiedenis van het RIVM. Tot nu toe was het altijd zo dat de autoriteiten beslisten wie zich wanneer waartegen en waar moest laten inenten. En de bevolking volgde die beslissing gehoorzaam op. Heel incidenteel kwam het voor dat de RIVM werd tegengesproken. Bijvoorbeeld in 1971 toen Staphorst wereldnieuws werd, doordat een groot deel van de dorpsbewoners de polioprik weigerde. Kranten kopten: 'Hier leeft men nog in de Middeleeuwen' en 'Nederlandse sekte weigert polioprik'. Dat illustreert goed hoe vanzelfsprekend de enorme macht van het traditionele, hiërarchische organisatiemodel van de 20e eeuw was.

Anno 2009 werkt het hiërarchische top-downmodel niet meer zo goed. Dat is niet alleen onze conclusie, maar ook de officiële lezing van het RIVM. Roel Coutinho, directeur van het Centrum voor Infectieziekten van het RIVM, verklaarde tegenover het NOS-journaal: 'De campagne heeft niet gewerkt. Het was een algemene campagne met één boodschap voor de hele groep. Tot op heden hebben zulke campagnes altijd gewerkt, dit keer pakte het heel anders uit.' Coutinho liet weten dat het RIVM een heel andere aanpak zou kiezen bij de volgende vaccinatieronde voor twaalfjarige meisjes. 'We weten nog niet hoe, maar de campagne wordt kleinschaliger, decentraler. We gaan rekening houden met de verschillende opvattingen die leven over het vaccin.' Waarmee hij dus impliciet verklaarde dat voorheen geen enkele rekening werd gehouden met de verschillende opvattingen uit de samenleving. Daar was ook niet echt een reden voor. Als de samenleving toch gehoorzaam en lijdzaam de beslissingen van de autoriteiten opvolgt, is het niet zo belangrijk wat men van die beslissing vindt. Ook een uitgebreide voorlichting waarin de beslissing van de autoriteiten beargumenteerd wordt, heeft dan relatief weinig nut. Maar dat verandert zodra de samenleving zich elders laat voorlichten en zélf beslissingen gaat nemen. De minister van Volksgezondheid, Ab Klink, verklaarde dan ook in allerijl dat hij zou bekijken of internet een grotere rol kan spelen bij de voorlichting over het VHP-vaccin.

AUTORITEITEN VERLIEZEN HUN MACHT

Op alle terreinen in de samenleving verliezen autoriteiten hun macht. Een autoriteit verklaart onomwonden: de oude wetten werken niet meer, de volgende keer gaan we het anders doen, zo bleek uit de vorige paragraaf. 'Het tij kan keren' is altijd al een wijsheid geweest, in elke organisatiestrategie. Nieuw is dat het tij tegenwoordig zéér snel kan keren.

Sommigen verklaren het afnemen van de macht van autoriteiten met iets ongrijpbaars als de tijdgeest. Maar is dit verschijnsel niet gewoon een logisch gevolg van de informatiesamenleving? Zolang de toegang tot informatie was voorbehouden aan de top van de hiërarchie, ontbrak het de

lagere regionen aan argumenten om met de autoriteiten in discussie te gaan. Nu er een grote hoeveelheid kennis vrij toegankelijk is geworden, is het heel eenvoudig geworden om de beweringen van de autoriteiten te verifiëren, om tegenargumenten te vinden en om de argumenten van de autoriteit te ontkrachten.

In het gesloten informatietijdperk konden de autoriteiten de verstrekte informatie heimelijk manipuleren. Organisaties die dat nú doen, zullen sneller dan ooit ontmaskerd worden en lopen groot risico om veel Whuffie te verliezen.

Maar was dat in de 20e eeuw dan niet de taak van pers, om de machthebbers te controleren? Ja dat wel, maar in de praktijk was die controlerende rol maar beperkt. Want elke beginnend journalist leert al vanaf zijn eerste werkdag dat hij zijn bronnen zo hoog mogelijk in de hiërarchie moet zoeken. Een nieuwsbericht is pas volmaakt als daarin een autoriteit wordt geciteerd. Desnoods delegeert de autoriteit zijn toelichting aan een woordvoerder. De woordvoerder vertolkt gewoon de mening van de machthebber. Maar geen krant zit te wachten op een weerwoord van een persoon uit dezelfde organisatie, die geen hiërarchische macht heeft. De media willen zo veel mogelijk de directeur, de minister, de lijsttrekker, de hoofdrolspeler en de hoofdtrainer aan het woord laten. De directiesecretaresse, de hoge ambtenaar, de fractiemedewerker, de bijrolspeler en de hulptrainer komen slecht bij hoge uitzondering aan het woord, als tweede keus, zelfs als zij inhoudelijk meer van het betreffende onderwerp af weten. Want in de journalistiek wordt de waarde van het nieuws niet bepaald door de inhoud, maar door de hiërarchische positie van de geciteerde.

Een succesvolle journalist moest daarom zo veel mogelijk toegang hebben tot de autoriteiten, vooral omdat hij vaak afhankelijk van hen was om de noodzakelijke achtergrondinformatie te krijgen. Een kritische verslaggeving hoorde bij het spel, zo wist ook de autoriteit. Maar de journalist kon het zich nauwelijks veroorloven om de autoriteiten ronduit tegen te spreken en echt tegen zich in het harnas te jagen. De autoriteiten en de media liepen over het algemeen in één pas.

Kritische tegengeluiden komen vooral van personen lager in de hiërarchie, of van buitenstaanders. Maar al was hun mening nog zo doorwrocht, nog zo gestaafd met steekhoudende argumenten, ze hadden nauwelijks een podium om hun kritische kanttekeningen of hun constructieve ideeën te verspreiden in de zwerm. De media waren niet geïnteresseerd in hen, met uitzondering van de paar speciale programma's en rubrieken, waarin deze mensen vooral als excentriekelingen werden gepresenteerd. Hun geluid reikte daardoor meestal niet verder dan de aangrenzende barkrukken in de dorpskroeg, alwaar de aandachtige toehoorders het gloedvolle betoog enthousiast beaamden – maar de volgende ochtend waren ze het

alweer vergeten. In de netwerksamenleving is het veel gemakkelijker om een podium te vinden. Iedereen die dat wil, kan tegenwoordig met een beetje handigheid zijn ideeën zonder noemenswaardige investering in zeer korte tijd verspreiden over grote zwermen. Zelfs al is dat idee nog zo futiel. Zoals bijvoorbeeld de drie boze moeders die in 2009 online actie voerden om het uitzendtijdstip van Sesamstraat te verplaatsen van 17 uur naar 18.30 uur. Een maand later waren er 500.000 handtekeningen opgehaald en werden er zelfs Kamervragen gesteld. Geen wereldschokkend nieuws natuurlijk, maar het zegt wel iets over de slagkracht van de huidige netwerksamenleving.

DE ZWERM VERSLAAT COMMERCIËLE ORGANISATIES

Komt er nog wel een nieuwe druk van de Winkler Prins? Of is een commerciële exploitatie van een papieren encyclopedie al niet langer meer haalbaar als deze moet concurreren met een gratis toegankelijke Wikipedia, die niet alleen te allen tijde actueler zal zijn, maar die ook in kwalitatieve zin door onafhankelijke wetenschappers als gelijkwaardig wordt beschouwd?

De slagkracht van de zwerm blijkt verrassend groot te zijn. Toen Wikipedia in 2001 werd gestart, was het oorspronkelijke doel om tot 100.000 artikelen te komen. De Nederlandstalige Wikipedia telt medio 2010 meer dan 600.000 artikelen. De Engelstalige versie bevat al ruim drie miljoen artikelen. In totaal zijn er meer dan 12.500.000 artikelen in 264 verschillende talen te vinden op Wikipedia. En dat is dus het gezamenlijke werk van een zwerm, zonder dat daar salarissen, formele aansturing of hiërarchieën aan te pas komen.

Het Wikipediamodel verdient een prominente plaats in de strategische meerjarenplanning van élke commerciële organisatie. Geen enkele organisatie, geen enkele bedrijfstak is tegenwoordig gevrijwaard van mogelijke concurrentie van zwermen. Is er nog veel markt over voor platenmaatschappijen en voor cd-shops? Zij hebben de zwerm volledig onderschat. Illegaal of niet, ethisch verwerpelijk of niet, dat is een andere discussie. Feit is dat de zwerm in staat was om een geheel nieuw en zeer efficiënt distributiekanaal te ontwikkelen, waarbij muziekliefhebbers onderling digitale muziekbestanden uitwisselen. De muziekcollecties van elk individu zijn langs digitale netwerken aan elkaar gekoppeld, zodat iedereen die dat wenst over een oneindig grote gratis jukebox kan beschikken. Dat is lastig concurreren voor de commerciële muziekindustrie. Men zoekt zijn heil in kostbare juridische gevechten, maar dat is een kansloos achterhoedegevecht, dat de slagkracht van de zwerm ontkent. Van tijd tot tijd wordt er een juridisch succes geboekt, maar voor elk netwerk van muziekdownloaders dat met juridische middelen wordt lamgelegd, ontstaan weer nieuwe muziekdownloadnetwerken (zie kader).

De Easycratische Jukebox: Bye Bye, Buma-Stemra

De juridische strijd van de muziekindustrie en auteursrechtenorganisaties tegen de vermeende illegaliteit van het uploaden, downloaden en kopiëren van muziekbestanden is een ouderwetse benadering die teveel gestoeld is op een economie waarin hiërarchische structuren, fysieke goederen, eigendom en zakelijke overeenkomsten een hoofdrol spelen. Deze benadering ontkent de dynamiek en slagkracht van netwerken, en gaat voorbij aan de easycratische realiteit van gedigitaliseerde goederen die zonder distributiekosten in niet-hiërarchische netwerken vrijuit vermenigvuldigd en verspreid kunnen worden. Wie in 1985 een elpee uitleende aan een vriend met een cassetterecorder, moest maar afwachten of hij zijn kostbare muziekdrager zonder krassen terugkreeg. Dat zette een forse rem op de ongebreidelde verspreiding. In de 21e eeuw is deze rem verdwenen. De technologie biedt voortdurend nieuwe gratis tools die de verspreiding van muziekbestanden vergemakkelijken. Vervolgens is het wachten op slechts één inventief individu dat een slimme manier bedenkt om die technologie toe te passen. Daarna duurt het niet lang meer tot het slimme maniertje via de talloze informele netwerken wordt doorverteld. De juristen van de muziekindustrie staan machteloos, omdat de wet niet of nauwelijks aanknopingspunten biedt om de slimmigheid als onrechtmatige daad te bestempelen.

Zo is het in 1985 ook nooit verboden geweest om een elpee te lenen van een kennis, om er een kopie van te maken voor eigen gebruik. Het was alleen heel veel werk. En de uitlener liep een zeker risico.

Maar de muziekliefhebber die in 2010 bij een kennis gaat eten, haalt voor het eten een USB-stick uit zijn binnenzak en steekt die in de pc van zijn gastheer. De hele handeling van het kopiëren duurt hooguit dertig seconden. Als het eten op is, heeft hij een kopie van diens complete mp3-verzameling. Een knappe jurist die een rechter ervan kan overtuigen dat dit een vorm van diefstal is. Maar als dat de jurist al zou lukken, hoe kan deze vorm van kopiëren in de huiskamer ooit worden opgespoord?

NÓG EENVOUDIGER

En het kan nóg eenvoudiger! Op afstand. Het mailen en downloaden van muziekbestanden is een omslachtige, tijdrovende bezigheid, maar een website als Dropbox.com biedt een geavanceerde versie van de USB-stickmethode. Dropbox is een van de vele honderden gratis business-tools die de afgelopen jaren beschikbaar zijn gekomen in de netwerk- en informatiesamenleving, en die de bouwstenen bieden voor de easycratie. Dropbox is oorspronkelijk bedoeld als handige onlineopslagplaats voor werkbestanden op je pc. Open een account op Dropbox. Download een

klein programmaatje naar je pc. Sleep de gewenste bestanden naar de Dropboxmap. En luttele minuten later heb je waar ook ter wereld vanaf élke computer toegang tot je bestanden.
De volgende stap is dat je – desgewenst – je wachtwoord kunt geven aan collega's of medewerkers aan eenzelfde project. Ook zij kunnen dan hun werkbestanden toevoegen, zodat een gedeelde Dropbox ontstaat waarmee diverse projectmedewerkers op verschillende locaties voortdurend een actueel overzicht hebben van elkaars vorderingen.
Stap drie is dat ergens in de massa een inventief persoon een nieuwe toepassing bedenkt. Als dit werkt met Wordbestanden en spreadsheets, dan werkt het natuurlijk ook met muziekbestanden. Speciaal voor dit boek is hiervoor een Dropbox aangemaakt. Vrienden van de easycratie kunnen toegang krijgen tot deze Dropbox door een mailtje te sturen naar easycraato1@gmail.com. De bedoeling is dan dat zijzelf ook hun eigen muziekbestanden naar de Dropboxmap slepen. Zo ontstaat in heel korte tijd een gedeelde easycratische jukebox met meer muziek dan in een gemiddeld filiaal van de Free Record Shop. Het proces van downloaden is compleet overbodig geworden. Je kunt de muziek afspelen door vanuit de Dropboxmap de bestanden aan te klikken.

ZWERMEN VERSUS (SEMI)PUBLIEKE ORGANISATIES

Politieke partijen, vakbonden, werkgeversorganisaties en omroepen, allemaal hebben ze in Nederland een lange traditie van verzuiling. De traditionele organisaties verdelen de markt voornamelijk op basis van geloofsovertuiging en/of politieke voorkeur. De marktaandelen schommelen wel, maar de veranderingen gingen tot voor kort heel geleidelijk. Voor nieuwkomers was slechts sporadisch plaats. De bestaande organisaties kijken naar elkaar en vertonen relatief weinig innovatieve kracht.

Om dynamiek en slagkracht te bewerkstelligen, zijn twee dingen nodig. Ten eerste: de juiste mensen vinden en met elkaar verbinden. Ten tweede: veel mensen mobiliseren. En beide zaken zijn in de private sector eenvoudiger te realiseren dan in de publieke sector.

Wie in de private sector een innovatief idee heeft en daarvoor een nieuwe organisatie wil oprichten, heeft veel mogelijkheden om bijvoorbeeld een ervaren topmanager los te weken uit een van de al bestaande organisaties. In de publieke sector is dat moeilijker, doordat de meeste ervaren topbestuurders vanwege de verzuiling min of meer vastzitten aan hun huidige organisatie. Anders gezegd: je kunt niet zomaar van kerk veranderen om een nieuw baantje te aanvaarden.

Ook het mobiliseren van veel mensen (lees: klanten) is in de private sector makkelijker dan het mobiliseren van veel mensen (lees: leden/kiezers) in de publieke sector. De meestgebruikte manier om veel nieuwe klanten te werven, is het voeren van een zeer kostbare reclamecampagne. Als het innovatieve idee maar goed genoeg is, dan is er een reële verwachting om winst te gaan maken. En dankzij die winstverwachting is het mogelijk om geldverstrekkers of investeerders te vinden om de kostbare reclamecampagne te financieren. In de publieke sector ontbreekt die winstverwachting en zijn de financieringsmogelijkheden veel beperkter.

Het mobiliseren van veel mensen, met beperkte financiële middelen, was een zeer moeizame weg in de 20e eeuw. Zie het omroepbestel in Nederland. In theorie is dat een open, democratisch stelsel, waar iedere club die dat ambieert een plekje in kan verwerven, mits men maar voldoende leden verzamelt. Maar in de praktijk lukte dat maar zeer weinigen. De hordes waren te hoog.

Nadat in 1974 de zeezender Radio Veronica zijn uitzendingen moest staken wegens nieuwe antipiratenwetgeving, slaagde de Veronica Omroep Organisatie (VOO) erin om vanaf 1976 wekelijks vier uur radio en één uur televisiezendtijd binnen het omroepstelsel te verwerven. Maar Veronica had al een enorme achterban en bereikte als radiopiraat dagelijks een groter luisterpubliek dan de toenmalige publieke radiozender Hilversum 3. Om die Veronica-achterban te mobiliseren en over te halen om lid te worden van de VOO, werd flink geïnvesteerd in promotieteams die het land doortrokken en overal aanwezig waren waar veel volk op de been was ('Veronica komt naar je toe deze zomer'). Ook de TROS wist tot het omroepstel door te dringen dankzij een piratenachtergrond (Radio Noordzee en TV Noordzee) die het mogelijk maakte om via het eigen medium met veel mensen te communiceren, zodat er geen kostbare reclamecampagne gevoerd hoefde te worden.

In 2009 blijken die hordes aanzienlijk makkelijker genomen te kunnen worden dan in de jaren zeventig. De website GeenStijl heeft op 7 januari de kandidaat-omroep Powned notarieel opgericht. Op 27 maart werd het 50.000e lid bijgeschreven, waarna Powned als aspirant-lid kon toetreden tot het publieke omroepbestel. Het schijnbare gemak waarmee dat lukte, is tekenend voor de netwerksamenleving. GeenStijl weet de mogelijkheden van het netwerk uitstekend te benutten. Er waren geen promotieteams nodig met '*de meisjes van Powned komen naar je toe deze zomer*' om 50.000 mensen over te halen om lid te worden. Waar in de 20e eeuw een compleet schip volgestouwd met radiozendapparatuur een minimale vereiste lijkt te zijn om over de drempel naar het publieke omroepbestel te stappen, volstaat anno 2009 een weblog.

Vier jaar eerder had datzelfde GeenStijl ook al de slagkracht van de netwerksamenleving gedemonstreerd door de Volkskrantverkiezing van de Persoon van het Jaar te versjteren. GeenStijl riep zijn bezoekers op om in deze verkiezing massaal op Rachel Hazes te stemmen. Door deze oproep werd *de Volkskrant* voor schut gezet, want Rachel werd Persoon van het Jaar 2005. Voor de Volkskrant was deze verkiezing een pr-instrument, waarmee het dagblad beoogde iemand tot Persoon van het Jaar uit te roepen die tot de verbeelding sprak van de gemiddelde Volkskrantlezer. Maar Rachel Hazes, de weduwe van de overleden volkszanger André Hazes, is zo'n beetje het tegenovergestelde van het profiel van de doorsnee-Volkrantlezer.

Powned op de publieke tv en Rachel Hazes Nederlander van het Jaar; moeten we hier dan blij mee zijn? Zijn dit dan de zegeningen van de easycratie? Nee dat niet, maar het zijn wel goede voorbeelden van de effectiviteit en de slagkracht die de easycratie biedt. Met Powned heeft GeenStijl een bom gelegd onder het publieke omroepstelsel. Want wat Powned kan, kan een andere organisatie ook. Wat zijn de beweegredenen geweest voor de leden van Powned om zich te laten mobiliseren? 'Gewoon omdat het kan', is een gevleugelde uitspraak op GeenStijl. Klaarblijkelijk zijn er voldoende mensen te vinden die het leuk vinden om de samenleving op te schudden en in beweging te zetten. Om een kleine daad te verrichten die een daadwerkelijk zichtbare verandering oplevert, zelfs als die verandering op zichzelf niet zo erg relevant is. Des te gemakkelijker moet het zijn om mensen te mobiliseren voor veranderingen die een groter maatschappelijk of individueel nut opleveren dan een nieuwe omroep waarvan we nog maar moeten afwachten of die iets wezenlijks gaat toevoegen aan het bestaande aanbod van de publieke omroep.

ZWERMEN VERSUS UITGEVERS

In de 20e eeuw waren personeels- en rubrieksadvertenties een lucratieve inkomstenbron voor dagbladuitgevers. De krant was het primaire medium waar kleine aanbieders en vragers elkaar vonden. Vooral de zaterdagkranten puilden uit met tientallen pagina's vol rubrieksadvertenties.

Het was een gebrekkig medium. Want wie een tweedehands Opel wilde kopen en de krantenkolommen doorworstelde tot hij eindelijk een occasion van het gewenste type en bouwjaar had gevonden – prijs nader overeen te komen – en vervolgens het telefoonnumer van de verkopende partij belde, werd meestal teleurgesteld, doordat de auto hetzij te duur was, hetzij net verkocht was, hetzij te bezichtigen was aan de andere kant van het land. En de charmante heer die een uur bezig was met een uitvoerige romantische brief om een vrouw te imponeren die er volgens haar contactadvertentie *beslist niet onaantrekkelijk* uitzag, moest eerst een week in span-

ning op haar antwoord wachten, om vervolgens te schrikken van het pasfootje dat ze had bijgesloten.

Maar er was niets beters, dus ook de zaterdag erop puilden de dagbladen weer uit met tientallen pagina's vol verse rubrieksadvertenties. Totdat internet zijn intrede deed en de vragers en aanbieders aan elkaar werden gekoppeld langs digitale netwerken. Binnen enkele jaren verdampten de lucratieve inkomstenbronnen van de dagbladuitgevers, want de nieuwe netwerken bleken aanzienlijk sneller, goedkoper en efficiënter te zijn dan het oude medium. Wie op een occasionsite het aanbod afspeurt, kan met behulp van de zoekfunctie bijvoorbeeld een selectie maken van alle tweedehands Opels in een straal van tien kilometer, en vindt vervolgens per aangeboden auto een hoeveelheid essentiële productinformatie die wel tien keer zo uitgebreid is als de twee à drie summiere regeltjes in de rubrieksadvertentie in de krant. En de charmante heer die op een datingsite zijn avances maakt, kan eerst foto's bekijken voor hij zich op een lange, romantische brief stort. En hij hoeft ook niet meer een week te wachten op antwoord. Met een beetje geluk heeft hij nog dezelfde dag een date. En wie op zoek is naar een huis, kijkt niet meer bij de rubrieksadvertenties in de krant, maar gaat eerst naar Funda.nl, alwaar de huizen te bezichtigen zijn met een virtuele fotografische tour door alle vertrekken. Daar kan zelfs de verlichte etalage van de makelaar in de winkelstraat niet tegenop, waar per huis doorgaans wordt volstaan met één enkel fotootje van de buitenkant van de woning.

Ook de uitgevers van boeken werden in 2007 geconfronteerd met een interessant neveneffect van de zwerm. Tot die tijd waren de markten voor nieuwe boeken en voor gebruikte boeken behoorlijk gescheiden. Antiquariaten en rommelmarkten zijn geliefde plaatsen voor boekenliefhebbers, maar eigenlijk alleen maar geschikt voor die categorie boekenkopers die zich wil laten verrassen door wat men toevallig tegenkomt in het aanbod. Maar wie echt op zoek was naar één specifieke boektitel, kon dagenlang vergeefs dolen door het ongeordende en zeer gefragmenteerde aanbod. Wie een specifieke titel zocht, moest bij de boekhandel een nieuw exemplaar bestellen. Totdat Bol.com in maart 2007 een revolutie ontketende, door het gefragmenteerde aanbod van vele kleine tweedehandsboekenverkopers aan elkaar te koppelen en samen te brengen in één geordende en transparante database. Tweeënhalf jaar later heeft Bol.com een netwerk gecreëerd van meer dan 130.000 particuliere en semiprofessionele verkopers van tweedehands boeken. Dit netwerk heeft onbedoeld ook een grote impact op de markt voor nieuwe boeken. Want een boekkoper die bij Bol.com op zoek gaat naar een nieuw exemplaar van een specifieke boektitel, krijgt automatisch ook een overzicht van de beschikbare tweedehands exemplaren van dat betreffende boek. Als het prijsverschil tussen nieuw en gebruikt

groot is, verschuift de vraag van nieuw naar gebruikt, temeer daar een aanzienlijk deel van het assortiment gebruikte boeken in nieuwstaat is, of zelfs ongelezen. De aanbieders van nieuwe boeken hebben geen keuze: ze moeten hun prijzen verlagen en/of goedkope edities op de markt brengen. Klassieke boektitels die voorheen om de zoveel jaar herdrukt werden, worden tegenwoordig al minder vaak herdrukt, doordat de vraag relatief gering is en daar een aanbod van tweedehands exemplaren tegenover staat dat – anders dan voorheen – zeer toegankelijk is.

ZWERMEN BEDREIGEN DETAILHANDEL

In de meeste sectoren zagen winkels in 2009 hun omzet fors teruglopen. Omzetdalingen van 25 procent of meer waren geen uitzonderingen. Over het algemeen wordt de economische recessie als hoofdschuldige aangewezen, maar het is zeer de vraag of dat wel de belangrijkste oorzaak is. Kopers en verkopers weten elkaar steeds beter te vinden via de digitale netwerken. Zoals de dagbladen hun inkomsten uit rubrieksadvertenties zagen wegglippen naar gespecialiseerde vraag-en-aanbodwebsites, zo verliezen detailhandelaren steeds meer terrein aan vele duizenden gespecialiseerde webwinkels.

Daarnaast is zich in rap tempo een geheel nieuwe markt aan het ontwikkelen die de traditionele detailhandel steeds meer concurrentie bezorgt. In een groeiend aantal huishoudens zijn Marktplaats.nl en soortgelijke websites het primaire verkoopkanaal geworden. Was de markt voor tweedehands artikelen tot voor kort nog beperkt tot een aantal specifieke producten, tegenwoordig kan men op Marktplaats gericht zoeken naar élk willekeurig artikel. Wie laminaat wil leggen in een kinderkamertje, vindt altijd wel een particuliere aanbieder die nog een restpartij heeft liggen die voldoende is voor dat kamertje thuis. Nieuw dus. In de verpakking nog. Tegen een bodemprijs, of soms zelfs gratis af te halen. Daar kan geen laminaatverkoper tegen concurreren.

Dankzij de netwerk- en informatiesamenleving is het gefragmenteerde en onoverzichtelijke aanbod transparant geworden en ontstaan nieuwe markten. Wie bijvoobeeld 'stoelen' intoetst en zijn eigen postcode, kan zomaar 116 aanbiedingen zien binnen een straal van 3 kilometer. Het aanbod is nader gespecificeerd. We kunnen kiezen voor verschillende prijscategorieën. Voor nieuw, zo goed als nieuw, of voor gebruikt. We kunnen selecteren op het aantal stoelen dat de adverteerder aanbiedt. Of op het materiaal van de aangeboden stoelen: hout, kunststof, leer, metaal, riet of stof.

Net zoals bij de tweehandsboekenmarkt van Bol.com ontstaan ook hier neveneffecten op de prijsvorming in de nieuwmarkt. Want overal waar cou-

rante markten voor gebruikte goederen ontstaan, doet het fenomeen *restwaarde* zijn intrede. Automerken die erom bekend staan dat de te verwachten restwaarde hoog is, kunnen een hogere prijs vragen voor nieuwe auto's. De jarenlange forse prijsstijgingen op de huizenmarkt werden veroorzaakt door de verwachting dat de restwaarde zelfs groter zou zijn dan de aanschafwaarde.

Voor elk product waarvoor een courante tweedehandsmarkt ontstaat, gaat de restwaarde onherroepelijk invloed uitoefenen op de nieuwprijs. Ook het aankooprisico wordt kleiner bij het bestaan van een courante tweedehandsmarkt. Er is minder reden voor aankooptwijfel, minder kans op een miskoop. Want wie spijt heeft van zijn aankoop, verkoopt deze gewoon weer door. Zo is het voor menig geroutineerde Marktplaatsgebruiker al de gewoonste zaak van de wereld om op goed geluk bijvoorbeeld een tweedehands designerspijkerbroek te kopen. Als de broek na ontvangst niet blijkt te passen, staat hij nog dezelfde dag opnieuw op Marktplaats, en wordt hij binnen twee dagen aan een ander doorverkocht.

Niet alleen de markten worden couranter, ook de prijzen op die markten worden steeds uniformer. Want net zoals op de effectenbeurzen doet ook op Marktplaats het economische fenomeen *prijsarbitrage* al zijn intrede. Als de dollar op de valutamarkt in Frankfurt kortstondig een tiende eurocent goedkoper is dan op de beurs van Amsterdam, profiteren valutaarbitrageanten – handelaars in prijsverschillen – van dat prijsverschil door dollars in te kopen in Frankfurt en onmiddellijk door te verkopen in Amsterdam, net zolang totdat de koersen op beide beurzen weer gelijk zijn. Zo ook op Marktplaats, waar legio amateurhandelaars geld verdienen door te goedkoop geprijsde atikelen in te kopen, en die onmiddellijk weer door te verkopen tegen de gangbare prijs.

Crisis? Marktplaats!

Het is heel moeilijk in te schatten hoe groot de bijdrage van de tweedehandsmarkt is aan de omzetdalingen in de detailhandel. Het effect wordt waarschijnlijk onderschat doordat de transacties ontbreken in de officiële economische statistieken. Het kannibalisatie-effect van de tweedehandsmarkt varieert per productsoort. Wie een tweedehands boek koopt, koopt misschien ook nog een nieuw boek. Maar wie een tweedehands kinderwagen koopt, koopt waarschijnlijk geen nieuwe kinderwagen.
De statistieken van Marktplaats zijn een indicatie voor de explosieve omzetgroei op de tweedehandsmarkt. In de begindagen van Marktplaats werden er 300 tot 600 nieuwe advertenties per dag op de site geplaatst. Tien jaar later zijn op elk moment meer dan vijf miljoen advertenties te zien en worden er dagelijks ruim 250.000 nieuwe advertenties geplaatst. Sinds de oprichting van Marktplaats in 1999 zijn er al ruim 250 miljoen advertenties geplaatst. Het aantal geplaatste advertenties is in de afgelopen drie jaar vervijfvoudigd. Dagelijks trekt de site ruim twee miljoen bezoekers, die gemiddeld achttien keer per maand terugkeren. En wie nog dacht dat de digitale rommelmarkt vooral een verkoopkanaal is voor de laagste economische klassen, vergist zich. Marktplaats.nl verwelkomt namelijk meer dan zes miljoen unieke bezoekers per maand.

GOEDE ZWERMEN, SLECHTE ZWERMEN

Als de nationale ombudsman zijn jaarverslag over 2008 aan de Tweede Kamer aanbiedt, schetst hij een somber beeld van burgers die verstrikt raken in de bureaucratie van de overheid. De burger voelt zich onmachtig. Hij krijgt te maken met vele instanties, waar niemand zich verantwoordelijk voelt, en waar hij van het kastje naar de muur wordt gestuurd. De burger snakt naar minder bureaucratie. Onmacht is het sleutelwoord. En dat verklaart de grote aantrekkingskracht van de easycratie. Easycratie is het antwoord op die onmacht. Want easycratie is zélf in actie komen en dingen doen die al snel zichtbaar resultaat opleveren. Dat verklaart waarom zoveel mensen belangeloos artikelen schrijven voor Wikipedia. En dat verklaart misschien ook wel waarom zoveel mensen lid worden van Powned. Het zichtbare resultaat is de beloning. Het gevoel niet langer machteloos te zijn. En dan maakt het niet zoveel uit of dat zichtbare resultaat ten gunste van jezelf is, of ten gunste van je organisatie, of ten gunste van een betere wereld.

Diezelfde ombudsman stipt nog iets opmerkelijks aan. Bij een congres over vrouwenbesnijdenis waren maar liefst vijf bewindslieden aanwezig.

De ombudsman vraagt zich af of dat niet een beetje te veel van het goede is. Een terechte vraag. Want hoe belangrijk het onderwerp vrouwenbesnijdenis ook is, er valt niet te ontkennen dat er nog talloze andere actuele politieke discussies zijn, die minstens net zo belangrijk zijn. En als daar een congres over wordt gehouden, zijn er meestal nul bewindslieden aanwezig. Kortom: de aandacht is op zijn zachtst gezegd een beetje ongelijk verdeeld. Maar hoe komt dat?

De meest voor de hand liggende uitleg is dat de organisatoren van dat congres over vrouwenbesnijdenis een compliment verdienen. In de zwerm rond die congresorganisatie zitten waarschijnlijk sterke verbinders, kenners en verkopers (zie hoofdstuk 2: *The Tipping Point* – Malcolm Gladwell) die er via de connecties in hun netwerken in geslaagd zijn om het congres boven aan de prioriteitenlijst van vijf verschillende ministers en staatssecretarissen te krijgen.

In schril contrast hiermee staat de politieke aandacht die bijvoorbeeld www.klokkenluideronline.nl verkrijgt. Op deze website worden politieke missstanden aan de kaak gesteld door een voormalig journalist van *NRC-Handelsblad*, die daarvoor zeer gedegen en diepgravend onderzoek doet. De schandalen die hier aan de orde worden gesteld, doen in belang zeker niet onder voor de problematiek van de vrouwenbesnijdenis. De hoeveelheid documentatie is overweldigend. Van tijd tot tijd wordt Klokkenluideronline in een actualiteitenprogramma genoemd. Zo nu en dan raakt de website verwikkeld in rechtszaken (en wint die dan meestal). Maar steeds gaat de ophef als een nachtkaars uit. De slagkracht is maar gering. Men slaagt er maar niet in om boven aan de prioriteitenlijst van bewindslieden te komen. Hoe zou dat komen?

Misschien zijn de onderwerpen te zwaar? Wellicht is de *tone of voice* niet goed? Misschien speelt Klokkenluideronline te veel op de man? Misschien is de wijze van communiceren niet easycratisch genoeg; te veel de oude vorm van communiceren met nieuwe communicatiemiddelen? Want bij Klokkenluideronline ligt het accent meer op eenzijdig zenden dan op dialoog en samenwerken. Maar ongeacht welke factoren een rol spelen, kan men stellen dat in de zwerm rond Klokkenluideronline klaarblijkelijk niet zulke sterke verbinders, kenners en verkopers zitten als in de zwerm rond het vrouwenbesnijdeniscongres. Kennelijk bestaat er zoiets als goede zwermen en slechte zwermen, als je naar slagkracht kijkt. Voor Klokkenluideronline is het te hopen dat zich sterke verbinders, kenners en verkopers bij de zwerm voegen. Die kunnen wellicht het *tipping point* bereiken. Eén ding is zeker: áls het *tipping point* bereikt wordt, dan kan het ook heel snel gaan. Dan is de zwerm niet meer te stuiten.

Behalve goede en slechte zwermen zijn er ook nog leuke zwermen. Wie bijvoorbeeld 'flash mob', 'improv everywhere' of 'mp3 experiment' in zijn

zoekmachine intikt, vindt voorbeelden van experimentele, ludieke, easycratische acties, zoals duizend mensen die zich verzamelen op een groot treinstation en dan om exact 13.21 uur allemaal tegelijk dezelfde ringtone op hun telefoon laten klinken en daarmee argeloze voorbijgangers in opperste staat van verwarring brengen. De deelnemers kennen elkaar niet. Ze hebben zich via informele netwerken laten mobiliseren. Deze acties zijn gewoon grappig, hilarisch, of desnoods kinderachtig, afhankelijk van ieders gevoel voor humor. Het nut is nihil. Het motief van de deelnemers lijkt niet veel verder te gaan dan 'Gewoon omdat het kan'. Maar intussen tonen de deelnemers wel mooi aan dát het kan. Want in 1995 was zo'n actie niet mogelijk, nog afgezien van het feit dat de mobiele telefoon toen nog niet zo wijd verspreid was. In het tijdperk vóór de netwerk- en informatiesamenleving was het mobiliseren van willekeurige onbekenden het monopolie van de top van de hiërarchieën, of van de media.

Flashmobs tonen aan dat de netwerk- en informatiesamenleving nieuwe tools heeft voortgebracht waarmee individuen een uitlaatklep kunnen vinden voor hun gevoel van onmacht in de hiërarchische samenleving. Maar als het mogelijk blijkt om in netwerken mensen te mobiliseren om gezamenlijk iets grappigs te doen, dan is het dus ook mogelijk om die mensen gezamenlijk iets nuttigs te laten doen.

De tegenhanger daarvan is dat diezelfde mogelijkheden ook gebruikt kunnen worden voor minder leuke mobilisaties. Leuke zwermen, nare zwermen. Want voetbalhooligans of andere relschoppers hebben niet langer een voetbalstadion nodig voor hun ontwrichtende groepsactiviteiten. In augustus 2009 zei de woordvoerder van de grootste politievakbond in dagblad *Trouw* naar aanleiding van een compleet uit de hand gelopen housefeest op het strand van Hoek van Holland: 'Het begon in en rond voetbalstadions, maar nu we daar de situatie meer en meer onder controle hebben, verplaatst het probleem zich naar bijvoorbeeld evenementen.' Hij noemt dit het *waterbedeffect*. Wat je op de ene plaats de kop indrukt, duikt ergens anders weer op.

In de hiërarchische samenleving is men van nature geneigd dit waterbedeffect te negeren. De top van de hiërarchie is verantwoordelijk en het volk eist rechtstreekse maatregelen van de autoriteiten. Daarom ligt het in de verwachting dat er in de toekomst meer er meer politiebeveiliging bij evenementen zal komen. De flashmobs tonen echter aan dat zulke maatregelen contraproductief zijn. Want als de politie er al in slaagt om de evenementen veilig te maken, dan kunnen de verantwoordelijke autoriteiten het waterbedeffect verwachten. Dan kan het zomaar gebeuren dat al die hooligans compleet onverwacht om exact 13.21 uur gelijktijdig op een groot treinstation opduiken. En dan is het maar te hopen dat ze alleen maar allemaal tegelijk dezelfde ringtone laten klinken.

CAN'T BEAT THEM? JOIN THEM!

De klassieke fout die organisaties kunnen maken als ze geconfronteerd worden met innovaties van (nieuwe) concurrenten, is het ontkennen van de meerwaarde die die innovaties bieden. Je kunt als exploitant van de paardentram wel heel hard roepen dat de nieuwe stoomtram een onveilig, onbetrouwbaar en ongewenst alternatief is, maar de vervoersconsument denkt daar toch echt heel anders over. Toch is ontkenning zo'n beetje de standaardreactie. Die reactie is psychologisch wel verklaarbaar, en deels nog te rechtvaardigen ook, want de vernieuwers hebben hun prototypes vaak nog lang niet vervolmaakt en kampen nog met aanloopproblemen.

Dat gold bijvoorbeeld voor de eerste online-uitgevers die een alternatief medium aanboden voor de rubrieksadvertentie in de krant. Deze websites hadden aanvankelijk te weinig aanbod van advertenties en kregen daardoor te weinig bezoekers. En omdat er zo weinig bezoekers waren, werden er maar weinig nieuwe advertenties geplaatst. Deze websites waren dus geen serieuze concurrentie voor krantenuitgevers. Maar zodra de exploitanten van deze nieuwe media erin slaagden om de vicieuze cirkel te doorbreken, was het hek van de dam en begon de markt van rubrieksadvertenties massaal te verschuiven naar internet. Want de consument ontdekt dat het nieuwe advertentiemedium beter, sneller en goedkoper is. De dagbladuitgevers die dan nog steeds de meerwaarde van de vernieuwers ontkennen, en de concurrentiestrijd aangaan door te investeren in hun achterhaalde product, slaan de plank mis. De meeste uitgevers kozen dan ook vroeg of laat voor de enige kansrijke strategie: *if you can't beat them, join them!*

Ze ontwikkelden hun eigen onlinemedia voor rubrieksadvertenties, of ze namen een van de nieuwe concurrenten over. En per saldo gingen ze er vaak op vooruit. Want de voormalig chef Contactadvertenties bij het ochtendblad, die voorheen op zaterdagochtend tevreden gromde als hij weer een paar honderd contactadvertenties in zijn krant turfde, is nu chef geworden van de datingsite van zijn krant en kan nu op zaterdagochtend een paar honderdduizend contactadvertenties turven.

Detailhandelaars die geconfronteerd worden met omzetdalingen doordat een deel van hun omzet wegsluipt naar allerlei webwinkels, moeten zich meer dan ooit afvragen wat voor toegevoegde waarde zij eigenlijk leveren. Voor velen bestaat die waarde uit niet meer dan de oude handelsfunctie van het overbruggen van tijd en afstand. De waarde van hun service- en adviesfunctie wordt vaak schromelijk overschat. In steeds meer productcategorieën slagen innovatieve webwinkels erin om die oude handelsfunctie veel beter en efficiënter te verrichten dan de klassieke winkelier. De goede webwinkels geven betere productinformatie dan het winkelpersoneel, meer service dan de klantenbalie en ze kunnen goedkoper leveren, want ze hoeven minder te investeren in winkelvoorraad – sommige webwinkels

hebben niet eens een voorraad – en hun huisvestingskosten op het industrieterrein zijn aanzienlijk lager dan de peperdure huren op de A-locaties in de winkelstraten. En de consument hoeft niet eerst door het drukke stadsverkeer, om vervolgens te zoeken naar een schaarse parkeerplaats die ook nog eens een paar euro per uur kost. Daar kan de klassieke detaillist niet tegen opboksen. *If you can't beat them, join them!* Begin zelf ook een webwinkel.

Het alternatief is om een andere toegevoegde waarde te leveren. De detailhandelaar die erin slaagt om zijn winkel in te richten als een oase van inspiratie, zodat de consument het winkelen op zich als een plezierige belevenis ervaart, als een uitje, die biedt een toegevoegde waarde die de webwinkel niet zo gemakkelijk kan leveren.

Maar na elke innovatie komt weer een nieuwe innovatie. En in de easycratie volgen de innovaties elkaar in steeds sneller tempo op. Dus ook de voormalig chef Contactadvertenties van het dagblad die promoveerde tot chef Datingsite mag zich voorbereiden op toekomstige innovaties. Eerst betaalden zijn klanten een advertentietarief aan de krant, later betaalden zij voor lidmaatschap van de datingsite. Maar hoelang nog? Welke echte waarde levert die site? In feite betalen de leden een boel geld, uitsluitend om de mogelijkheid te krijgen om andere leden een e-mailtje te sturen. Dat is een anachronisme in de netwerk- en informatiesamenleving. Het kan niet lang meer duren totdat de markt van datingsites gedomineerd wordt door spelers die een volwaardig lidmaatschap volledig gratis aanbieden (zie kader).

En waar halen zij dan hun inkomsten vandaan? Massa is kassa. *Money follows the users*, heeft Google bewezen. 'Hoe gemakkelijker het gebruik, hoe meer gebruikers, hoe groter de waarde', zo luidt de Wet van Metcalfe. Dit wordt ook wel het *netwerkeffect* genoemd. De datingsites van de (nabije) toekomst bieden zich volledig gratis aan en verkrijgen zodoende toegang tot een grote massa, tot de interessante doelgroep van actieve alleenstaanden. Vervolgens kunnen ze inkomsten verwerven door bijvoorbeeld singleparty's of singlereizen te organiseren, of door participanten of adverteerders voor deze specifieke doelgroep te zoeken. *Money follows the user,* heeft Google inmiddels wel bewezen. In de hiërarchisch georganiseerde economie van de twintigste eeuw, was het vooral *Money follows the power,* zo zou men nu met terugwerkende kracht kunnen concluderen.

De Easycratische Datingsite

De meeste datingsites in Nederland werken nu nog volgens het 'freemium'-model. Dat wil zeggen: de basisversie is gratis, maar de gebruiker die meer mogelijkheden wil hebben, zal moeten upgraden naar een betaald premiumlidmaatschap. De gratis basisversie zorgt voor een continue aanwas van nieuwsgierige nieuwe leden, waardoor de site een kritische massa van gebruikers krijgt. Vervolgens wordt een flink deel van de niet-betalende gebruikers verleid tot het afsluiten van een premiumlidmaatschap. Zo snijdt het mes voor de datingsite-entrepreneur aan twee kanten.

In de praktijk gaat dat als volgt: iedereen mag gratis een profiel aanmaken en de profielen van anderen bekijken. Maar als je een interessant profiel ziet en een gesprek wilt beginnen met die persoon, dan kan dat niet in de gratis basisversie. Je kunt hooguit een voorgefabriceerd interessebericht sturen, zonder verdere contactmogelijkheid. Voor menig gebruiker is dat hét moment om het lidmaatschap te upgraden.

Zodra een van de grote datingsites (of een nieuwkomer in de markt) voor een ander verdienmodel gaat kiezen, waarbij ook de niet-betalende gebruikers de mogelijkheid hebben tot onderlinge communicatie, zullen de andere datingsites welhaast gedwongen worden om te volgen. Maar geen van de bestaande datingsites zal staan te popelen om dit te doen. Waarom zouden ze de kip met de gouden eieren slachten? Ze zijn allen gebaat bij de status-quo in deze markt.

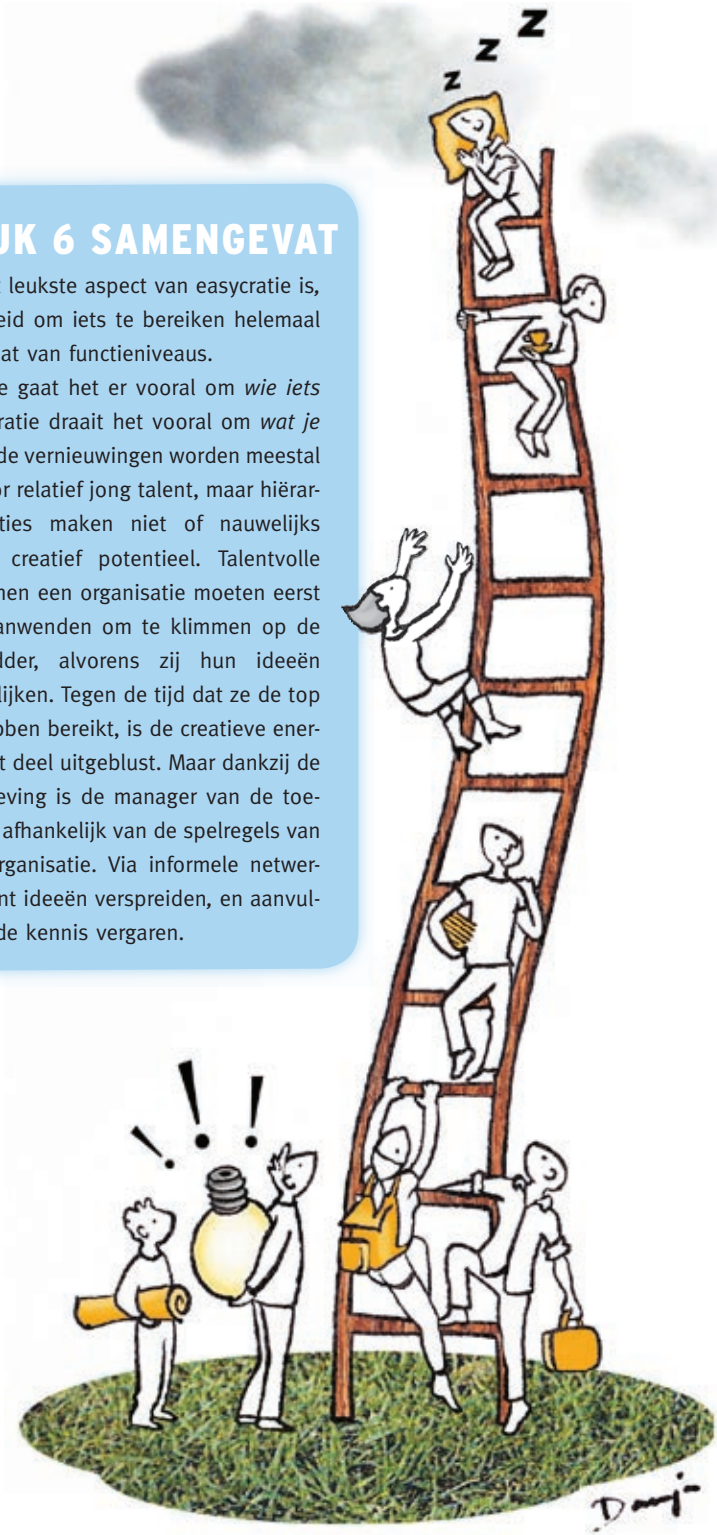
Een van de kenmerken van de easycratie is dat de grote marktinnovaties vaak niet meer afkomstig zijn van de naaste concurrent, maar tot stand komen door de collectieve intelligentie van de *crowd*. Zo zullen de datingsites waarschijnlijk binnenkort gedwongen worden tot een nieuw verdienmodel, doordat het lucratieve bestaande model wordt 'gehackt' door slimme gebruikers. Wie bijvoorbeeld op een willekeurige datingsite het profiel tegenkomt van een gebruiker met de profielnaam Easycraat-01 kan die naam googelen en wordt vervolgens doorgeleid naar sociale netwerksites zoals Hyves en Facebook, waar dezelfde persoon ook een profiel heeft. Op die manier kan het betaalde premiumlidmaatschap van de datingsite omzeild worden en is er tóch de mogelijkheid om te communiceren met Easycraat-01.

Maar wie gaat er nou googelen op de profielnaam van een datingsite-profiel? Nog niemand! Maar dat verandert zodra deze truc bekend wordt. Bijvoorbeeld via dit boek. Mensen vertellen die truc door en binnen afzienbare tijd is hij algemeen bekend en wemelt het op de datingsites van de Suzanne 73's en de Anton 64's die hun unieke Hyvesnaam hebben gekozen als profielnaam op de datingsite. In feite is dit nu al vaak het geval, zonder dat de gebruikers beseffen dat ze hiermee onopzettelijk een slimme mogelijkheid hebben gecreëerd om het verdienmodel van de datingsites te omzeilen.

HOOFDSTUK 6 SAMENGEVAT

Misschien wel het leukste aspect van easycratie is, dat de mogelijkheid om iets te bereiken helemaal los staat van functieniveaus.

In de bureaucratie gaat het er vooral om *wie iets zegt*, in de easycratie draait het vooral om *wat je zegt*. Baanbrekende vernieuwingen worden meestal in gang gezet door relatief jong talent, maar hiërarchische organisaties maken niet of nauwelijks gebruik van dit creatief potentieel. Talentvolle nieuwkomers binnen een organisatie moeten eerst al hun energie aanwenden om te klimmen op de hiërarchische ladder, alvorens zij hun ideeën kunnen verwezenlijken. Tegen de tijd dat ze de top van de ladder hebben bereikt, is de creatieve energie voor een groot deel uitgeblust. Maar dankzij de informatiesamenleving is de manager van de toekomst niet langer afhankelijk van de spelregels van de traditionele organisatie. Via informele netwerken kan jong talent ideeën verspreiden, en aanvullende kennis vergaren.



6 TALENT GEDIJT BETER IN NETWERKEN DAN IN HIËRARCHIEËN

TOPTALENT OP TIENERLEEFTIJD

Naarmate talenten ouder worden, worden ze vaak beter, wijzer, rijper, ervarener. Maar de pure authentieke creativiteit bereikt vaak al op jonge leeftijd zijn hoogtepunt. Op het voetbalveld, op de schaatsbaan en op het concertpodium is het vrij normaal als toptalenten als Johan Cruijff, Sven Kramer en Wibi Soerjadi al op tienerleeftijd het hoogste bereiken.

Ervaring is een pre, maar heeft ook een keerzijde. Ervaring smoort de onbevangenheid. Voor het vinden van écht creatieve oplossingen is onbevangenheid wellicht een noodzakelijkheid. Baanbrekende vernieuwingen in elke kunstvorm komen bijna altijd van de jongere generaties. Wellicht scheppen zij op rijpere leeftijd pas hun meesterwerk, maar dat is dan veelal een perfectionering van de vernieuwende ideeën uit het begin van hun artistieke loopbaan.

Waar jong toptalent in de sport en in de kunst alle ruimte krijgt om zich te ontplooien en snel het hoogste podium te betreden, is dit binnen organisaties een zeldzaamheid. Dat is merkwaardig. Is er wel een goed argument te bedenken waarom voor jong toptalent binnen organisaties andere wetten zouden gelden dan voor talent in de sport of in de kunst? Zou dit niet de belangrijkste bron voor baanbrekende vernieuwingen en innovaties kunnen zijn?

WIJSHEID DAALT MET DE JAREN?

Er is een groot verschil tussen lichaam en geest, is men geneigd te denken. Sport of muziek valt toch niet te vergelijken met de denkkracht, wijsheid en helicopterview die nodig zijn om organisaties te leiden? Is het niet zo dat het menselijk brein pas op veel latere leeftijd zijn hoogtepunt bereikt dan het menselijk lichaam? Dat ligt er maar aan hoe je het definieert. Maar het is wel een teken aan de wand dat niet alleen bij lichamelijke sporten, maar ook bij denksporten de wereldtop wordt gedomineerd door tieners en twintigers. Schaakgrootmeesters van boven de vijftig staan bijna zonder uitzondering lager op de wereldranglijst dan toen ze begin twintig waren.

Hun enorme schat aan ervaring biedt kennelijk onvoldoende compensatie voor de onbevangen ideeënrijkdom en denkkracht van de jongste generatie. Desondanks zijn er nauwelijks tieners en twintigers te vinden binnen de top van hiërarchische organisaties. De vijftigers en zestigers zijn er in de meerderheid. Dat komt doordat de weg naar de hiërarchische top zo lang is. Te lang.

EEN CEO VAN 23 JAAR?

Een CEO van 23 jaar die een multinational leidt, een minister-president van 21 jaar, een 17-jarige staatssecretaris van Sociale Zaken – zou dat dan de oplossing zijn voor de aanpak van de maatschappelijke en bedrijfseconomische vraagstukken van deze tijd? Dit zal voor de meesten als een zeer bizar idee klinken. Hilarisch bijna. Geheel in strijd met het wereldbeeld waarmee we zijn grootgebracht. Organisaties worden nu eenmaal geleid door oude, wijze, blanke mannen. Maar dat wereldbeeld bladdert langzaam af. De president van de Verenigde Staten is niet meer zo blank als zijn voorgangers. De bondskanselier van Duitsland is geen man. Dus het is ook niet ondenkbaar dat de leiders van organisaties in de toekomst aanzienlijk jonger zullen zijn. Maar wellicht ook niet, want leiderschap vraagt heel andere competenties dan creativiteit.

Leiderschap en het bedenken van oplossingen staan in principe los van elkaar. Organisaties hoeven hun talentvolle jonge medewerkers niet direct tot leiders te bombarderen, maar ze zouden wel veel meer gebruik kunnen maken van hun denkkracht, creativiteit en ideeënrijkdom. Dat gebeurt nu nog nauwelijks. De spelregels van de hiërarchische organisatiestructuur houden dat grotendeels tegen.

Dat de weg omhoog in de hiërarchie zó veel aandacht vereist, dat de klimmers onderweg nog wel eens vergeten wat eigenlijk het doel van de organisatie was, wordt fijntjes aangestipt door George Shultz. Shultz bekleedde verschillende ministersposten in de Verenigde Staten, zowel onder Nixon als onder Reagan. Managementboekenauteur Tom Peters citeert Shulz als volgt: *'You come to public service with the highest of ideals, but you get so caught up in the Power Game, that you forget your worthy aspirations.'* Waarbij Tom Peters aantekent, dat hij dezelfde opmerking ook al van verschillende CEO's heeft gehoord.

DE GEVOLGEN VAN TRANSPARANTE INFORMATIE

Een innovatief idee begint meestal met een gedachteflits. Maar niet elk creatief idee is ook een goed idee. Om creatieve ideeën verder uit te werken en door te rekenen, zijn data nodig en andere aanvullende informatie. In de vorige eeuw was die informatie meestal afgeschermd en relatief ontoegankelijk. Klimmen in de hiërarchie was vaak de enige toegangspoort tot die

cruciale informatie. In de netwerk- en informatiesamenleving heeft jong creatief talent echter snel en vrij makkelijk toegang tot enorme hoeveelheden informatie. Een ambitieuze junior medewerker kan via het bedrijfsnetwerk of via intranet essentiële informatie ontsluiten die een decennium geleden nog achter gesloten deuren in ordners en archiefkasten lag opgeslagen. Het is tegenwoordig niet ongebruikelijk dat werknemers in de lagere echelons vrij toegang hebben tot het gedigitaliseerde volledige klantenbestand en daar selecties kunnen toepassen. Het is ook niet ongebruikelijk dat een commercieel medewerker via de pc op zijn werkplek toegang heeft tot alle gedetailleerde omzetgegevens van de afgelopen jaren, en daar statistische bewerkingen op kan toepassen. Het gevolg is dat diezelfde ambitieuze medewerker beter dan ooit zijn goede ideeën van zijn slechte ideeën kan scheiden. Het traject van ruw oorspronkelijk idee tot uitvoerig gedetailleerd plan is heel snel te doorlopen.

OUDERE JONGEREN

Als we het hebben over jong talent, gaat het niet zozeer om leeftijd, maar voornamelijk over onbevangenheid. Over de paradox dat geen ervaring een pre is. Die onbevangenheid is niet alleen te vinden bij jongeren, maar vaak ook bij 'oudere jongeren' zoals herintreders, zij-instromers, omgeschoolden, nieuw aangetrokken werknemers die uit een heel andere bedrijfstak komen, kortom alle nieuwkomers in een organisatie. Dat is de kracht van de buitenstaander. Een kracht die vaak onderschat wordt. Of domweg genegeerd.

In het managementboek *Paradigma's. Mentale modellen voor de toekomst* beschrijft Joel Barker vele vermakelijke praktijkvoorbeelden hiervan. De rode draad van al die voorbeelden is dat de buitenstaander of de nieuwkomer niet gehinderd wordt door zijn ervaring, maar met zijn frisse blik eenvoudig ziet waar in de organisatie gemakkelijk verbeteringen zijn aan te brengen. De ervaren medewerkers hebben hier meer moeite mee, doordat zij al gewend zijn aan de huidige situatie en allerlei vaste gewoontes hebben aangeleerd.

Volgens Barker kunnen medewerkers daarom juist in hun eerste werkweek de meeste innovatieve waarde leveren. Desondanks wordt binnen organisaties maar zeer weinig gebruikgemaakt van dit potentieel. De gangbare gedachte is dat nieuwkomers hun mond moeten houden. Ze moeten eerst ingewerkt worden en ervaring opdoen. Daarna is het vroeg genoeg om zich met het beleid te bemoeien en ideeën te spuien.

De organisaties die wél al dankbaar gebruikmaakten van de 'creatieve kracht van de buitenstaander', waren in de vorige eeuw voornamelijk aangewezen op nieuwe medewerkers en incidenteel een interim-manager. Maar in de easycratische organisatie wordt dat potentieel aan creatieve

denkkracht van de buitenstaander oneindig veel groter, doordat er via de diverse informele netwerken geput kan worden uit de ideeënrijkdom van klanten, leveranciers, belanghebbenden en iedere andere belangstellende in de *crowd*.

Wanneer er in organisaties word gesproken over veranderingen en innovaties, valt regelmatig de term *out-of-the-box* denken. De realiteit is echter dat de meeste veranderingen en innovaties niet zozeer ontstaan door *out-of-the-box* denken, maar vooral door *out-of-the-box* lezen en ontmoeten.

DREMPELS TUSSEN IDEE EN UITVOERING

In de hiërarchische organisaties zijn er altijd wel individuen geweest die er in slaagden om met veel enthousiasme en doorzettingsvermogen de hiërarchische lagen te trotseren en hun ideeën door te laten stromen tot de top van de hiërarchie. Maar dan?

Het gangbare vervolg was dat de besluitvorming veel tijd kostte. Als er al een fiat kwam van bovenaf, dan ging daar zo veel tijd overheen, dat het aanvankelijke enthousiasme alweer flink was getemperd.

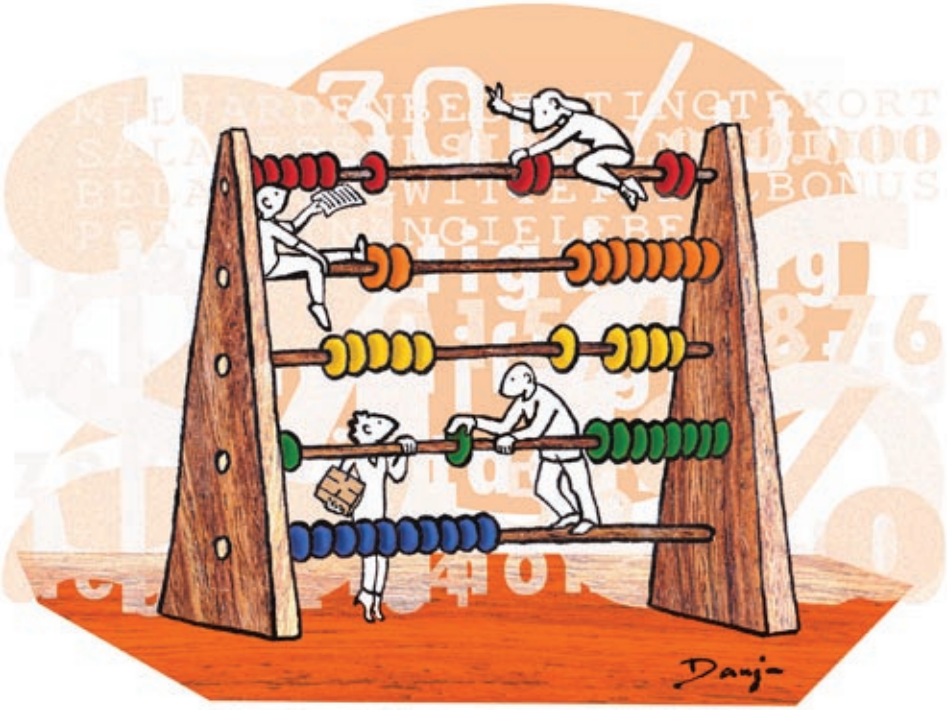
Een ander typerend verschijnsel is dat het oorspronkelijke idee terugkomt in aangepaste vorm. Soms zelfs bijna onherkenbaar. Of uitgerekend de crux van het oorspronkelijke idee is er uitgefilterd.

Zowel die vertraging als die aanpassingen vormen drempels.

In de easycratie kunnen ideeën vrijwel onmiddellijk vanaf het ontstaansmoment (wanneer het enthousiasme op zijn hoogst is) worden omgezet van idee naar uitvoering.

Het cruciale verschil is de extreme daling van de opstartkosten.

In de oude economie was het wachten op de hiërarchische besluitvorming noodzakelijk. De uitvoering van ideeën kostte vaak veel geld en de budgetten moesten binnen de hiërarchie worden vastgesteld, alvorens men van start kon gaan. In de easycratische samenleving is het in de meeste gevallen mogelijk om zonder kosten (althans, met behulp van de bestaande middelen) te beginnen met de uitvoering van ideeën. Als er in een later stadium alsnog budgetten of aanvullende investeringen noodzakelijk zijn, kunnen deze beslissingen veel gemakkelijker en sneller genomen worden, doordat de eerste tastbare resultaten van het idee al zichtbaar zijn.



HOOFDSTUK 7 SAMENGEVAT

Als bij het uitbreken van de kredietcrisis de groten der aarde publiekelijk verkondigen dat ons huidige geldstelsel niet langer voldoet en aan herziening toe is, gaan steeds meer mensen zich afvragen: *wat is geld eigenlijk?* Dan dringt weer het besef door dat ons geld alleen nog maar een virtueel getal is, waarvan de waarde *uitsluitend is gebaseerd op vertrouwen*. Dat inzicht opent de weg naar aanvullende of alternatieve geldmiddelen. Bijvoorbeeld zélf geld drukken!

Geld blijkt niet alleen een ruilmiddel te zijn, maar ook het machtsmiddel van de bureaucratie. Door geldstromen vrij te geven of tegen te houden, oefent de hiërarchie macht uit. In de huidige samenleving is het gelddenken zó dominant geworden, dat organisaties en individuen verkeerde beslissingen nemen en dat het zicht op goede oplossingen ontnomen wordt. *Als we in ons denken niet langer geld centraal stellen, maar veel meer kijken naar waarde, worden betere, slimmere, eenvoudigere en goedkopere oplossingen zichtbaar.* De wetenschap dat ook geld alleen maar gebaseerd is op vertrouwen, maakt het gemakkelijker om te vertrouwen op waarde.

7 WAARDEBEPALING

WAT IS GELD?

Wat is geld? Die vraag wordt maar zelden gesteld. Dat is opvallend, want het fenomeen geld speelt een zeer dominante rol in het bestaan van zowel individuen als organisaties. Voor menigeen is geld zelfs de sleutel tot het geluk. Voor anderen is geld toch op zijn minst de motor van het bestaan. *Money makes the world go round*, zo luidt de bekende zegswijze. Maar als geld zo belangrijk is, waarom vraagt dan slechts een enkele zonderling zich af wat geld precies is?

Zo was het totdat in 2008 een mondiale financiële crisis uitbrak. Schijnbare zekerheden blijken opeens minder zeker te zijn. Het onaantastbare instituut bank blijkt bijvoorbeeld veel wankeler te zijn dan iedereen altijd gedacht had. Een bank kan omvallen, zo lezen we opeens dagelijks in de krant. Een bank kon altijd al omvallen, maar dat was een zuiver theoretisch scenario, dat alleen gold voor heel kleine banken, in de marge van de financiële wereld. Wie bijvoorbeeld in 2006 publiekelijk zou beweren dat ook ABN-AMRO of Fortis Bank failliet zou kunnen gaan, zou waarschijnlijk voor gek worden verklaard, of in het gunstigste geval niet serieus worden genomen. Maar in 2008 en 2009 gaan wereldwijd talloze grote banken over de kop. Andere banken en verzekeraars – waaronder enkele van de grootste ter wereld – worden ternauwernood gered dankzij duizenden miljarden euro's aan kapitaalinjecties van overheden, waarvan de gevolgen nog niet zijn te overzien. In dit nieuwe financiële landschap wordt de vraag 'Wat is geld eigenlijk?' opeens heel actueel en relevant. Het is niet langer de enkele zonderling die deze vraag stelt.

GELD EVOLUEERT

Het antwoord op de vraag wat geld is, verandert in de loop der eeuwen. Voor een helder begrip van het fenomeen geld, blikken we kort terug op de geschiedenis ervan.

Al meer dan vierduizend jaar geleden bedachten slimmeriken dat ruil in natura vaak erg omslachtig is, en gebruikte men daarom klompjes goud als ruilmiddel. Het nadeel daarvan was dat de klompjes steeds gewogen

moesten worden om de waarde vast te stellen. De volgende financiële innovatie was de introductie van munten. De waarde was al in de munt geslagen.

Een grote zak vol munten was zwaar en lastig te vervoeren. Dat probleem was op te lossen door munten bij een bank te storten. In ruil kreeg men een stortingsbewijs. In een stad verderop kon men bij een ander filiaal van de bank het stortingsbewijs weer omruilen voor een zak vol munten. Daarna was het nog maar een kleine stap dat het proces van omruilen werd overgeslagen en het stortingsbewijs (aan toonder) als betaalmiddel werd gebruikt, waarmee de voorloper van het bankbiljet was ontstaan.

De staat claimde daarna het monopolie op het drukken en uitgeven van bankbiljetten, door het staatsgeld uit te roepen tot enig wettig betaalmiddel. Oorspronkelijk worden de bankbiljetten nog gedekt door een onderliggende goudvoorraad, maar in tijden dat de staat geld te kort komt voor de overheidsuitgaven (vooral in tijden van kostbare oorlogen), ontdekte de staat een gemakkelijke manier om het begrotingstekort op te lossen: extra bankbiljetten laten drukken. Hierdoor werd het geld minder waard, inflatie genoemd.

Om de gevaren van inflatie te beteugelen, werd in 1944 het akkoord van Bretton Woods gesloten. De 44 deelnemende landen koppelden de waarde van hun nationale valuta aan de waarde van de Amerikaanse dollar, en de dollar op zijn beurt werd gekoppeld aan de goudvoorraad. Het geldsysteem was gebaseerd op een zogenoemde gouden standaard: in theorie was het mogelijk om de bankbiljetten om te ruilen voor goud, en daaraan ontleende het geld zijn waarde, of beter gezegd: zijn geloofwaardigheid.

Het Bretton Woodssysteem functioneerde enige decennia uitstekend, maar dat nam niet weg dat de deelnemende landen hun monetaire onafhankelijkheid deels hadden afgestaan aan de Amerikaanse overheid. Bretton Woods was gebaseerd op het vertrouwen van de wereldeconomie in de discipline van het Amerikaanse monetaire beleid. Dat vertrouwen werd minder toen de Amerikaanse overheid het besluit nam om vele dollars bij te drukken, om de Vietnamoorlog te kunnen financieren. Veel landen wisselden daarom hun dollarvoorraad om in goud. Hierdoor kromp de Amerikaanse goudvoorraad zo sterk, dat de Verenigde Staten genoodzaakt waren om de gouden standaard los te laten. Zodoende kwam in 1973 het Bretton Woodssysteem ten einde.

Sinds 1973 is de waarde van het geld eigenlijk uitsluitend nog gebaseerd op vertrouwen. De enige reden waarom wij zoveel waarde hechten aan een biljet van honderd euro is dat wij een rotsvast vertrouwen hebben dat al onze medeburgers dat biljet zullen accepteren als betaalmiddel, zodat we het geld te allen tijde overal kunnen inruilen voor goederen en diensten. In de meeste westerse economieën is het vertrouwen zo ongekend groot, dat

de waarde van geld massaal als een onbetwistbare vanzelfsprekendheid wordt beschouwd.

Zo heel vanzelfsprekend is dat helemaal niet, want er zijn genoeg voorbeelden van landen waar de inflatie zo hoog is, dat de burgers hun eigen monetaire autoriteiten dusdanig wantrouwen dat een groot deel van de lokale handel illegaal met buitenlandse valuta wordt betaald, in plaats van met de eigen nationale valuta. Maar in de westerse economieën is het vertrouwen dusdanig groot, dat er zelfs steeds meer giraal geld kan worden gecreëerd. Wie een huis wil kopen, kan bijvoorbeeld bij de bank 300.000 euro lenen. De bank schept die 300.000 euro uit het niets, door het invoeren van zes cijfertjes in een computersysteem. Op dat moment is de totale geldvoorraad toegenomen.

Het huidige geld is geëvolueerd tot een getal op een dagafschrift. Betalingen geschieden giraal, met pin of met creditcard. Aan de meeste betaaltransacties komt geen bankbiljet meer te pas. Nadat eerst de mogelijkheid werd losgelaten om bankbiljetten tegen goud in te wisselen, is nu zelfs de mogelijkheid losgelaten om het geld tegen munten en bankbiljetten in te wisselen. Althans, niet allemaal tegelijk. Want de totale geldhoeveelheid is vele malen groter dan de totale hoeveelheid bankbiljetten.

Het creëren van geld is niet langer het privilege van de staat. Het overgrote deel van het geld dat dagelijks wordt geschapen, wordt gecreëerd door banken; particuliere organisaties dus. Weliswaar is dat aan strenge overheidsregels gebonden, zodat de banken niet ongebreideld geld kunnen scheppen, maar waar regels en wetten zijn, zijn inventieve mensen die de mazen in de wet ontdekken en legale constructies bedenken om de wet te omzeilen. Zo ontstond de kredietcrisis, doordat banken hun wettelijke ruimte om kredieten te verstrekken (lees: geld te scheppen) vergrootten door hun uitstaande kredieten te knippen, te plakken, te bundelen en door te sluizen naar andere banken en institutionele beleggers.

DE KOMST VAN DE GELDINGENIEURS

In de bankwereld werd de afgelopen decennia een immens stelsel van financiële derivaten ontwikkeld. Oorspronkelijk waren deze derivaten bedoeld om handelsrisico's af te dekken. Met behulp van opties konden ondernemingen zich bijvoorbeeld wapenen tegen het risico van grote prijsschommelingen van grondstofprijzen of wisselkoersen. Maar in de praktijk werden deze derivaten op grote schaal gebruikt om te speculeren. Het middel was erger dan de kwaal. In plaats van dat de risico's verkleind werden, werden de risico's er juist door vergroot. Met enige regelmaat werd de financiële wereld opgeschrikt door incidenten, waarbij ondernemingen of banken een miljardenstrop leden door onkunde, overmoed of fraude met derivatenspeculatie door slechts één of enkele individuele werknemers.

Bernard Lietaer is een van de zeldzame zonderlingen die al in 1999 de vraag stelde 'Wat is geld?' Hij beantwoordt die vraag in een dik boek, *The Future of Money* (zie hoofdstuk 2), waarin hij min of meer de kredietcrisis van tien jaar later voorspelt. Lietaer stelt dat slechts heel weinig mensen zich ervan bewust zijn dat we in een wereldwijd casino leven waarin dagelijks bijna 3000 miljard dollar van eigenaar wisselt. Slechts 2 procent daarvan wordt besteed om goederen of diensten te betalen en 98 procent gaat om in speculaties. Lietaer concludeert dat het huidige geldsysteem fundamenteel instabiel is. De financiële crisis is geen tijdelijk probleem, maar een structureel probleem, aldus Lietaer, omdat het geldsysteem al eeuwen geleden door de mens is ontworpen, in een tijd die anders was dan de huidige tijd.

In de huidige tijd moeten diverse topfunctionarissen van banken en financiële autoriteiten met schroom erkennen dat er door *financial engineering* een stelsel van financiële derivaten is ontstaan dat dusdanig complex is, dat zelfs de top van de financiële wereld het geheel van het geldsysteem niet meer helder kan overzien. Nadat de westerse economieën getroffen werden door een wereldwijde kredietcrisis, liep het rotsvaste vertrouwen in het geldsysteem een flinke deuk op. Lietaers boek uit 1999 beleefde een ware revival, en er klinkt een steeds luidere oproep tot een fundamentele herziening van het huidige geldsysteem, omdat het systeem iets te rigoureus is doorgeëvolueerd.

HUIDIG GELDSYSTEEM STAAT TER DISCUSSIE

Overal in het land zijn putten, zonder dat dat een probleem is, maar zodra ergens een onoplettend kalf zo dom is om in zo'n put vallen, klinkt al snel de roep om de put te dempen. Het is een natuurlijke reactie van veel mensen om bij elk onheil maatregelen te verlangen om risico's uit te sluiten en toekomstig onheil te voorkomen. In dat licht bezien wekt het geen enkele verwondering dat zodra er een financiële crisis uitbreekt, er mensen opstaan die roepen dat er iets fundamenteel mis is met het geldsysteem. Is dat borrelpraat? Zijn dat geluiden uit de onderbuik van de samenleving? Of is er dit keer echt iets mis? Het zijn dit keer niet de minsten die van zich laten horen. Een kleine bloemlezing:

- Jean-Claude Trichet (februari 2009):
  'Alles moet veranderen. We moeten beseffen dat het systeem te zwak is gebleken.'
  Jean-Claude Trichet is president van de Europese Centrale Bank.

- George Soros (augustus 2008):
  'Het financiële systeem loopt op zijn einde.'
  George Soros is beursspeculant, filantroop en ondernemer met een geschat vermogen van 11 miljard dollar, waarmee hij op de 27e plaats staat van Forbes' ranglijst van rijkste mensen ter wereld. Daarnaast is Soros auteur van vijf boeken, waaronder De zeepbel van de Amerikaanse macht (2004) en *De illusie van onfeilbaarheid* (2006).

- Bill Gross (augustus 2008):
  'In de financiële wereld is de afgelopen jaren met *financial engineering* een schaduwsysteem gecreëerd, waarmee winsten kunnen worden getoverd, en verliezen kunnen worden verborgen. Deze wereld is nu ingestort.'
  Bill Gross is de grootste obligatiebelegger ter wereld, als beheerder van het obligatiefonds Pimco.

- Warren Buffet (2003):
  'Derivaten zijn financiële massavernietigingswapens.'
  Warren Buffet staat bekend als 's werelds meest succesvolle belegger. Hij begon met niets, maar passeerde begin 2008 Bill Gates als rijkste persoon ter wereld.

- Nicolas Sarkozy (september 2008):
  'De manier waarop het wereldwijde kapitalisme werkt, moet grondig tegen het licht worden gehouden. De kredietcrisis heeft ernstige onvolkomenheden blootgelegd in de wijze waarop banken internationaal zakendoen. Het wereldwijde financiële systeem moet worden herzien, zoals we ook in 1944 hebben gedaan in Bretton Woods. We kunnen de economie van de 21e eeuw niet blijven bestieren met de instrumenten van de 20e eeuw.'
  Nicolas Sarkozy is president van Frankrijk.

- Gordon Brown (oktober 2008):
  'Er moet een nieuw Bretton Woods komen. Er is een nieuwe conferentie nodig om het internationale financiële systeem drastisch te hervormen. Alleen door wereldwijde actie kunnen we het vertrouwen volledig herstellen dat nodig is om de internationale financiële orde op te bouwen. De oude naoorlogse financiële instituten zijn gedateerd en functioneren niet meer in een geheel nieuw tijdperk van open economieën en mondiale concurrentie. Wat nodig is: grensoverschrijdend toezicht op financiële instituten en wereldwijde universele accountantsregels voor de waardering van activa en passiva.'
  Gordon Brown was ten tijde van deze uitspraak premier van Engeland.

Als zowel bankiers als beleggers als regeringsleiders het erover eens zijn dat het geldsysteem drastisch hervormd moet worden, dan zal er vast wel iets gaan veranderen. Overigens denken de ingewijden daarbij niet zozeer aan een herinvoering van een gouden standaard. Het ligt meer in de lijn der verwachting dat er meer en strengere regels komen, dat het toezicht wordt verscherpt en dat er een centrale wereldbank zal komen.

Zodra het geldsysteem ter discussie staat, reageren veel mensen verbeten: 'Moeten we het geld dan soms afschaffen en terug naar de ruilhandel?' Nee, dat is niet aan de orde. Ruilhandel is veel te onhandig voor een slager die brood wil kopen terwijl de enige bakker in de stad vegetariër is. Maar ruilhandel is niet het enige alternatief voor geld. Lietaer zegt hierover: 'Geld is niet gemaakt door God. We vergeten dat wijzelf de bedenkers zijn van het huidige geldsysteem dat aan de bron ligt van veel problemen in de wereld, zowel op het niveau van landen, organisaties als van individuen. Geld is zo vanzelfsprekend geworden, dat we vergeten dat er alternatieven zijn.'

Lietaer ziet zelf veel heil in complementaire geldsystemen, die als buffer fungeren naast het huidige – al dan niet gereguleerde – geldstelsel. Verderop in dit hoofdstuk leest u meer hierover.

In de easycratie hoeven we echter niet te wachten tot de top van de hiërarchie een nieuw geldsysteem heeft ingevoerd. Een kenmerk van de easycratie is immers: vandaag bedacht, morgen beginnen. Dat kan ook met geld.

VAN GELD NAAR WAARDE

In de easycratie blijkt dat al heel veel veranderingen mogelijk worden door alleen maar in ons brein de rol en de betekenis van geld te nuanceren. Door in alle economische processen en in alle organisatorische modellen de nadruk te verschuiven van geld naar waarde. Zo revolutionair is dat overigens niet. Het is eerder een kwestie van terug naar de basis. Want zelfs als we het uitgangspunt intact willen laten dat geld de motor van het bestaan is, waar gaat het dan werkelijk om? Om de papieren biljetten met geldopdruk en de cijfertjes op een bankrekening? Of gaat het om de onderliggende waarde, die aan het geld ten grondslag ligt? Gaat het uiteindelijk om geld, of gaat het om waarde?

De invloed van geld is te ver doorgeschoten. In plaats van reuzehandig hulpmiddel om transacties, samenwerking en specialisatie te faciliteren, is geld in het dagelijks leven verworden tot een middel dat maar al te vaak de vooruitgang in de weg zit, dat bedrijven en overheid verhindert tot slagvaardig handelen, dat een belangrijke rol speelt in het ontstaan van bureaucratieën, en dat bovenal op grote schaal het zicht ontneemt op de werkelijke waarde. En daardoor zien we de oplossingen niet meer.

Geld is in de traditionele hiërarchische economie zo dominant geworden als dé meeteenheid van waarde, dat geld en waarde praktisch synoniemen zijn geworden. In het collectief bewustzijn is de volgorde geleidelijk omgedraaid. Oorspronkelijk was het zo: aan iets van waarde, kun je een prijskaartje hangen. Maar dat werd ten onrechte omgedraaid: het prijskaartje bepaalt nu wat de waarde is. Die collectieve gedachte is aan herziening toe.

Als de beurswaarde van een bedrijf binnen een jaar met 50 tot 95 procent daalt – zoals diverse bedrijven overkwam in 2008/2009 – terwijl bij die bedrijven nog net zo veel mensen werken, nog net zo veel producten gemaakt worden en nog net zo veel producten verkocht worden tegen dezelfde prijzen, dan is het niet meer vol te houden dat de financiële waarde altijd een goede afspiegeling is van de werkelijke waarde. Het belang van waardebepaling blijft onverminderd groot. Maar de wijze waarop de waarde bepaald wordt, is toe aan herziening, aan meer contact met de werkelijkheid. De mondiale financiële crisis van 2008 is in de kern een rechtstreeks uitvloeisel van de toegenomen verwijdering tussen financiële waardebepaling en de onderliggende reële waarde.

Het onvermijdelijke gevolg van een te ver doorgeschoten nadruk op geld en te weinig oog voor waarde, is dat zowel overheid, bedrijven als individuen voortdurend beslissingen nemen die tot maatschappelijke achteruitgang leiden. En uiteindelijk dus tot een achteruitgang van diezelfde overheid, bedrijven en burgers.

Als de nadruk wordt verlegd van geld naar waarde, worden andere beslissingen genomen, die op termijn meer profijt opleveren. Een te sterke nadruk op geld daarentegen leidt tot onevenredig veel kortetermijnbeslissingen.

Een zelfstandig ondernemer die over tien jaar vele miljoenen winst kan maken door vandaag één miljoen te investeren, zal niet snel aarzelen. Maar een manager in loondienst die per se moet scoren bij de eerstvolgende kwartaalcijfers, omdat zowel zijn persoonlijke carrière als de continuïteit van zijn onderneming daarvan afhankelijk zijn, heeft nauwelijks de mogelijkheid om verstandige langetermijninvesteringen te doen. En dat geldt ook voor een zelfstandig ondernemer die geen vrij eigen vermogen heeft om de investering te financieren. Want het valt niet mee om een externe financier te vinden voor een investering die pas over lange tijd rendement gaat opleveren. Wat niet verwonderlijk is, want de externe financier is doorgaans een manager die bij de volgende kwartaalcijfers moet scoren.

Maar het tij keert, onder andere door de toenemende maatschappelijke aandacht voor duurzaamheid. Daardoor wordt in de besluitvorming meer rekening gehouden met toekomstige waarde. Een andere belangrijke oorzaak is het tijdperk van de toegang: *the age of access.*

THE AGE OF ACCESS EN DE IMPACT DAARVAN OP GELD

Een bedrijf als Google veroorzaakte in zijn beginjaren veel verwarring in de economische wereld. Hoe kan het product *zoekmachine* nu van waarde zijn als die dienstverlening gratis wordt aangeboden? Wat is het bedrijf waard als er geen inkomsten zijn? Analisten zaten met de handen in het haar. De traditionele modellen voor waardebepaling boden geen uitkomst.

Google werd opgericht in 1998 en genereerde in de beginjaren nauwelijks inkomsten. Pas in 2003 publiceerde Google voor het eerst zijn resultaten: 106 miljoen dollar winst bij een omzet van 962 miljoen dollar. In 2008 zijn die bedragen spectaculair gegroeid. De omzet is in vijf jaar meer dan vertwintigvoudigd tot 21,8 miljard dollar. De winst is zelfs verveertigvoudigd tot 4,2 miljard dollar. De kosten zijn dus relatief gedaald. Eind 2008 had Google ruim 22.000 werknemers op de loonlijst staan. Het primaire product van Google, de zoekmachinefunctie, is echter nog steeds gratis. En het zal ook wel altijd gratis blijven.

The age of access (zie hoofdstuk 2) verklaart de waarde van Google. Als uitvloeisel van de netwerk- en informatiesamenleving heeft in de maatschappij een verschuiving plaatsgevonden van geld en bezit naar toegang. En als Google iets biedt, dan is het wel toegang. Google biedt gebruikers snelle toegang tot de verzameling kennis op internet die zonder zoekmachine ontoegankelijk zou zijn. En vervolgens biedt Google toegang aan adverteerders. Toegang tot een op maat gesneden doelgroep van gewillige consumenten die midden in hun oriënterende koopfase zitten.

De *freeconomics* van Chris Anderson verklaren de exploitatiekansen van een gratis prijsstrategie. Dat Google waardevol is en hoe Google geld verdient, is tegenwoordig wel duidelijk. Maar desondanks blijkt het oude ingeroeste idee dat de prijs de waarde bepaalt, hardnekkig. Want als jaren later een bedrijf als Hyves nog nauwelijks inkomsten genereert, maar wél een drukbezocht sociaal netwerk heeft ontwikkeld dat toegang biedt tot miljoenen Nederlandse consumenten, wordt nog steeds dezelfde vraag gesteld als in de beginjaren van Google: 'Hoe kan zo'n gratis website nou geld waard zijn?'

FREECONOMICS: DE GRATISECONOMIE

Inflatie. In de 20e eeuw is de westerse consument grootgebracht met het paradigma dat alles steeds duurder wordt. Dat idee is diepgeworteld. Nog steeds verhogen veel organisaties, bijna als een automatisme, per 1 januari hun prijzen. Ook het merendeel van de werknemers vindt het vanzelfsprekend dat per 1 januari de jaarlijkse loonsverhoging plaatsvindt.

De economische werkelijkheid is echter dat heel veel producten en diensten goedkoper zijn geworden. En sommige zelfs geheel gratis. Door

de netwerk- en informatiesamenleving zijn de productie-, distributie- en communicatiekosten vaak drastisch gedaald. Bij digitale producten en bij onlinedienstverlening is de marginale kostprijs zelfs de nul genaderd. De marginale kostprijs wil zeggen: de kosten die de aanbieder maakt om één extra product te leveren. Als die kosten bijna nul zijn, kun je als aanbieder ervoor kiezen om het product helemaal gratis weg te geven, en zodoende waarde te creëren, in plaats van direct geld te verdienen. Dat is het terrein van de *freeconomics.*

Freeconomics is eigenlijk de extreme toepassing van de *age of access*. Door producten of diensten gratis weg te geven, krijg je toegang tot een grote markt. En dat levert waarde op. De organisaties die gebruikmaken van *freeconomics*, hebben hun aandacht verschoven van geld naar waarde. En van de korte naar de lange termijn. Dat die strategie op de lange termijn veel geld kan opleveren, heeft onder andere Google bewezen.

Chris Anderson legt in *Gratis. Nieuwe economie in de digitale tijd* (zie hoofdstuk 2) uit dat de theoretische perfecte prijselasticiteit in werkelijkheid nooit bestaat. Het concept *perfecte prijselasticiteit*, dat in economische theorieën vaak wordt gehanteerd, houdt in dat er een lineair verband is tussen prijsdaling en toename van de vraag. Anderson betoogt overtuigend dat er voor veel producten best een perfecte prijselasticiteit kan bestaan, maar met uitzondering van het laatste stukje van de rechte lijn: als de prijs daalt van zeer laag tot helemaal nul. Dan neemt de vraag opeens explosief toe. In gewone taal: stel dat Google een extreem lage prijs van 1 cent per week zou vragen voor het gebruik van de zoekmachine, zou Google dan ook zo populair zijn?

Dit geheim van de *freeconomics* (een explosie van de vraag, zodra de prijs naar nul wordt verlaagd) is zo krachtig, dat het zelfs lonend kan zijn om het concept toe te passen op fysieke producten met een substantiële marginale kostprijs. Zo hebben de uitgevers van de gratis dagbladen in extreem korte tijd voor een zeer hoge oplage gezorgd. En daarmee kregen ze toegang tot een grote consumentendoelgroep. De waarde die hierdoor is gecreëerd, vertaalt zich in de advertentietariefkaart van deze kranten. Als de uitgevers een minimale vraagprijs van bijvoorbeeld vijf cent gerekend zouden hebben, zouden deze hoge oplages bij lange na niet gehaald worden.

Dat *Metro* en *Spits* gratis verkrijgbaar zijn, is overigens niet alleen handig voor de consument, maar ook voor de aanbieders zelf. Zodra zij de krant gaan verkopen in plaats van weggeven, ontstaan er verkoopkosten, administratiekosten en extra distributiekosten, die veel hoger zullen zijn dan vijf cent per krant.

Het aanbod van gratis producten en diensten leidt vaak tot grote marktverschuivingen. Een organisatie die iets aanbiedt voor tien euro, dat opeens elders gratis wordt aangeboden, heeft al snel een probleem. Hij wordt dan wel gedwongen om ook een *freeconomics*-exploitatie te onderzoeken.

De mogelijkheid voor een organisatie om iets gratis weg te geven, wordt niet bepaald door de waarde van het product, maar door de kostprijs. Als weggeven niets kost, kun je door weggeven toegang krijgen tot een groot publiek. Dankzij internet zijn nieuwe schaalvoordelen te behalen. Fysieke markten zijn locatiegebonden en hebben daardoor een beperkt verzorgingsgebied. In digitale netwerken zijn fysieke afstanden veel minder belangrijk. Als ook nog de producten digitaal zijn, speelt fysieke afstand helemaal geen rol meer.

Ook al is de kostprijs nul, toch roept het concept van gratis weggeven in eerste instantie meestal weerstand op bij organisaties. Want naast de productiekosten zijn er de zogenoemde *opportunity*-kosten. Weggeven gaat gepaard met het weggeven van potentiële (of historische) inkomsten. Die weerstand is niet meer dan logisch, en deze kan alleen overwonnen worden door met een ruimere blik naar waardebepaling te kijken (zie kader).

Kosten en opbrengsten van inkomstenderving

Bij de exploitatie van het boek *100 Lifehackingtips* is geëxperimenteerd met *freeconomics*. Terwijl het boek in de boekwinkel lag, werd het volledige boek gelijktijdig aangeboden als gratis download. Wat voor invloed heeft de gratis beschikbaarheid van een e-boek op de verkoopcijfers van de papieren editie? Die vraag is natuurlijk nooit met zekerheid te beantwoorden, maar een feit is dat de papieren editie goed werd verkocht. De auteurs en de uitgever hebben het idee dat het gratis e-boek eerder een positief dan een negatief effect heeft gehad op de verkoop van het papieren boek. De hypothese is dat een heel groot deel van de 25.000 downloaders toch al niet van plan was de betaalde editie aan te schaffen. De gemiste inkomsten zijn daardoor maar beperkt. Aan de andere kant leveren de downloaders veel waarde op, doordat zij reclame maken voor het boek. Zij lezen het, vertellen het door, en bereiken zodoende nieuwe potentiële kopers, die anders niet bereikt zouden zijn.
Daarnaast gaat een deel van de downloaders later alsnog over tot aanschaf van de betaalde editie.
Zo'n zeventig procent van de downloaders gaf een e-mailadres op, met toestemming voor aanbiedingsnieuwsbrieven. Dit adressenbestand vormt een nieuw distributiekanaal, voor de verkoop van verwante boeken, of voor bijvoorbeeld betaalde workshops aan de Lifehacking Academy. Tot slot bieden de gratis downloaders niet alleen een distributie- maar ook

een communicatiekanaal. Er is meer kans op contact en feedback. De primaire doelgroep van het boek heeft via dit kanaal veel waardevolle tips en informatie teruggegeven, die gebruikt kunnen worden voor een beter begrip van de doelgroep én voor productverbetering, bijvoorbeeld voor de tweede herziene druk: 150 Lifehackingtips. Per saldo is het zeer aannemelijk dat de opbrengsten van het gratis e-boek veel groter waren dan de gederfde inkomsten.
Onlinemediaspecialist Erwin Blom had in november 2009 soortgelijke positieve ervaringen met zijn *Handboek Communities*. Via Twitter maakte hij bekend dat het boek ook als gratis download verkrijgbaar was. Blom heeft bijna zesduizend volgers op Twitter, en via via werd het bericht bijna duizend keer doorverteld op Twitter. Blom berekende dat hij daardoor binnen acht dagen 117.497 mensen bereikte, zonder marketingbudget, zonder klassieke media, simpelweg door de kracht van het netwerk. In die acht dagen werd de gratis pdf van het boek 10.000 keer gedownload.
Blom: 'Met één tweet en mond-tot-mondreclame zijn meer dan honderdduizend mensen bereikt. Mond-tot-mondreclame is zo oud als de weg naar Rome, maar de huidige media vergroten de snelheid en het bereik. Gratis pdf's zijn goed voor de verkoop van het boek.'

DOORVERTELBAAR

Wat zegt de beurskoers nog over de werkelijke waarde van een bedrijf? In hoeverre is de resultatenrekening nog voorspellend voor de continuïteit van een bedrijf? Wat is de échte waarde van een product of dienst? Is dat het bedrag dat op het prijskaartje staat, of is het de toegang tot andere inkomstenbronnen? Elk product heeft een spectrum aan verdienmogelijkheden. De netwerkeconomie dwingt aanbieders ertoe om opnieuw naar hun verdienmogelijkheden te kijken en zonodig verschuivingen aan te brengen in hun verdienmodellen.

Cruciaal daarbij is het focussen op de werkelijke toegevoegde waarde die men levert. In de economie van de 20e eeuw konden aanbieders nog beslissend concurrentievoordeel bereiken door grote investeringen in distributienetwerk, logistiek en reclame. In de netwerkeconomie zijn deze factoren van afnemend belang en keren we weer terug naar de oervorm van marketing, waarbij de P van product het belangrijkste concurrentieverschil uitmaakt. Dat is ook de essentie van *Blue Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Space* (zie hoofdstuk 2).

Je richten op toegevoegde waarde levert sociaal kapitaal op, en sociaal kapitaal is dat wat je nodig hebt om in de netwerkmaatschappij succesvol te zijn. Dit geldt zowel voor individuen op de arbeidsmarkt als voor organisaties in een competitieve markt. De nieuwe vragen die elke organisatie zich vandaag moet stellen, zijn: 'Wat kan ik gratis weggeven? Hoe creëer ik een bereik? Hoe maak ik handig gebruik van gratis ICT?' Maar vooral: 'Hoe zorg ik ervoor dat datgene wat ik maak doorvertelbaar wordt? Is het wel opmerkelijk genoeg wat ik lever? Heeft het genoeg waarde? En als het niets toevoegt, hoe denk ik dan te overleven?'

Het focussen op waarde, op doorvertelbaarheid, op het toegang creëren tot een grote massa, leidt tot geheel nieuwe, onvermoede verdienmogelijkheden. Een grappig voorbeeld hiervan zien we in de bedrijfstak *online gaming*. In het traditionele economische model moest een bedrijf dat een nieuw computerspel had ontwikkeld eerst investeren in een kostbare marketingcampagne om de aandacht van een breed koperspubliek te krijgen. Marketingcommunicatie was veelal een cruciale factor in het slagen of falen van een nieuw product. Het logische gevolg daarvan was dat het accent in de productontwikkeling lag op de marketing: in hoeverre is het nieuwe product te vertalen in aansprekende reclame?

In de bedrijfstak *online gaming* maken veel (nieuwe) aanbieders gebruik van het *freeconomics*-model. Hierdoor verschuift het accent logischerwijs naar de echte toegevoegde waarde van het product. Hoe goed, hoe leuk, hoe verrassend, hoe origineel, hoe verslavend is het nieuwe computerspel? Want dát is nu de cruciale factor geworden die bepaalt of een product een top of een flop wordt. Hoe beter het product, des te meer het wordt doorverteld. En degenen aan wie het wordt doorverteld, kunnen het product gratis krijgen. En zij vertellen het ook weer door. Een nieuw computerspel kan op die manier in relatief korte tijd een miljoenenpubliek van trouwe gebruikers bereiken. En wie toegang heeft tot een miljoenenpubliek, hoeft maar bij een beperkt deel van dat publiek kleine inkomsten te genereren, om tóch een lucratief verdienmodel te hebben.

In de *gaming*-branche is het niet ongebruikelijk om een spel gratis weg te geven en vervolgens de spelers van dat spel de mogelijkheid te bieden om tegen een kleine betaling extra spelopties te kopen, waarmee men makkelijker kan winnen, of hogere scores kan behalen. Dat blijkt te werken. Als het spel maar boeiend genoeg is, worden veel spelers zó gretig om te winnen, dat ze daar best een paar euro voor over hebben. Dat is een opmerkelijk verdienmodel, dat niet erg voor de hand lag, want eigenlijk is dit een vorm van openlijk vals spelen. Het is te vergelijken met een schaaktoernooi waarvoor aan de deelnemers geen inschrijfgeld wordt gevraagd, maar waarbij iemand die tien euro betaalt wel een extra loper krijgt.

De nabije toekomst zal nog wel meer nieuwe verdienmodellen laten zien, die nu nog niet of nauwelijks vermoed worden. Zo is het verre van ondenkbaar dat steden of landen die toeristen willen lokken, in plaats van te adverteren in reisbladen, de toerist in spe een envelop met zakgeld aanbieden als lokmiddel. Met het idee dat als die toerist eenmaal binnen is, hij dan een veelvoud daarvan zal uitgeven.

Ongeloofwaardig? Veel vliegmaatschappijen geven nu al gratis stoelen weg, in de hoop dat de klant voor inkomsten zal zorgen door aan boord eten en drank te kopen, en belastingvrije sigaretten en parfums. Welkom in de *freeconomics!*

De prijs kan nóg lager dan nul. Binnenkort kunnen we niet alleen gratis vliegen, maar krijgen we zelfs geld toe. Ongeloofwaardig? Nu al zijn er in Nederland tienduizenden consumenten die dagelijks geld verdienen door het aanklikken van websites van bedrijven die er geld voor over hebben als potentiële consumenten hun website bezoeken. Niet dat je daar rijk van kunt worden, van websiteklikken, maar het illustreert de machtsverschuiving van producent naar consument. Een consument met een snelle computer en een snelle muis kan als websiteklikker al meer dan het minimumuurloon verdienen.

GELD ALS HET MACHTSMIDDEL VAN DE BUREAUCRATIE

Ga naar een bibliotheek en pak twintig willekeurige boeken die over geld gaan. De kans is niet gering dat in al die boeken in hoofdstuk 1 wordt verteld dat geld drie functies heeft: betaalmiddel, rekenmiddel en oppotmiddel. Schoolboeken en leerboeken hebben nogal eens de neiging elkaar over te schrijven.

Wie echter de werking van hiërarchische organisatiestructuren bestudeert, ontdekt nog een vierde functie van geld: geld als machtsmiddel. Geld is onmiskenbaar het machtsmiddel van de bureaucratie. Geld is de motor van de bureaucratie, de smeerolie van de hiërarchie. Veranderingen in organisaties worden versneld, vertraagd of zelfs tegengehouden door de snelheid waarmee geld wordt vrijgegeven of budgetten worden vastgesteld. De besluitvorming loopt via de hiërarchie en geld is een belangrijk middel waarmee de hogere hiërarchische lagen macht uitoefenen op de lagere. Ga maar na: veranderingen op de werkvloer waar géén geld bij betrokken is, daar heeft de bureaucratie veel minder grip op. Die zijn veel makkelijker door te voeren op eigen houtje, zonder toestemming van bovenaf.

Geld als machtsmiddel zien we ook in de beloningssystemen van organisaties. Wie zich schikt in de hiërarchische orde, maakt meer kans op een promotie en een bijbehorend hoger salaris. Wie een gevaar oplevert voor de hiërarchische orde, kan gestraft worden via de salarisstrook. Een promotie

wordt tegengehouden, of de hiërarchie dreigt zelfs met ontslag. Naarmate een werknemer meer afhankelijk is van zijn salaris, wordt de macht die op hem uitgeoefend kan worden groter.

Ook de overheid gebruikt geld als machtsmiddel. Door middel van boetes wordt ongewenst gedrag ontmoedigd, en door middel van subsidies wordt gewenst gedrag aangemoedigd.

De observatie dat geld een van de middelen is waarmee hiërarchieën hun macht handhaven en versterken, is niet slechts een theoretische discussie. Want de logische gevolgtrekking is: als geld een minder dominante rol gaat spelen, dan vermindert automatisch de macht van de hiërarchie. Als bijvoorbeeld een overheid af wil dwingen dat automobilisten niet harder dan 100 kilometer per uur op de snelweg rijden, dan is de dreiging met een geldboete van 100 euro voor veel automobilisten een effectief middel. Maar een miljonair laat zich daar niet door afschrikken, als dat geld voor hem van relatief geringe waarde is. Die zal op andere manier overtuigd (of gedwongen) moeten worden om zich aan de snelheidregels te houden.

Dit proces is nu gaande in de informatie- en netwerksamenleving. Door de accentverschuiving van geld naar waarde, door de *age of access*, door de *freeconomics*, is het relatieve belang van geld al kleiner geworden voor de gewone burger. En daardoor verliezen de machthebbers macht. Als een handige consument dankzij de *freeconomics* heel veel dingen gratis krijgt, wordt hij voor zijn welvaart veel minder afhankelijk van geld. En dan wordt hij dus ook minder afhankelijk van hiërarchische organisaties die hem een baan en een salaris bieden.

De informatie- en netwerksamenleving biedt de mens niet alleen steeds meer alternatieven voor zijn uitgavenpatroon, maar ook voor zijn inkomstenstromen. Het wordt daardoor steeds gemakkelijker om de hiërarchie geheel of gedeeltelijk vaarwel te zeggen en bijvoorbeeld voor jezelf te beginnen. Een werknemer heeft steeds minder redenen om ongewenste hiërarchische macht over zich te laten uitoefenen, puur uit angst om zijn baan te verliezen. Pavlina gaat zelfs nog een grote stap verder: 'Je moet niet bang zijn om je baan te verliezen. Sterker nog: je moet niet eens aan een baan beginnen' (zie hoofdstuk 2).

Een minder dominante rol voor geld leidt tot minder bureaucratie. Maar het werkt ook andersom. Bij het informeler worden van de economie vermindert de nadruk die op geld ligt. Dit zien we bijvoorbeeld vaak in kleine bedrijfjes met informele gezagsverhoudingen. Bij de besluitvorming en bij de handelingen die in zulke organisaties verricht worden, wordt relatief minder gekeken naar financiële waarden en relatief meer naar andere waarden. Nog sterker zien we dat omgekeerde verband tussen hiërarchie en

gelddominantie bij de allerinformeelste micro-economietjes, zoals bijvoorbeeld een tweeverdienershuishouden. Daar speelt geld geen rol in het werkoverleg. Daar hoor je nooit een dialoog als 'Zeg schat, wil jij even de huisvuilcontainer buiten zetten?' 'Ja, dat is goed, maar dat moet ik dan wel intern factureren voor 3,50 euro. Plus overwerktoeslag, want het is al na achten.'

AANVULLENDE GELDMIDDELEN: ZÉLF GELD DRUKKEN!

Dat de betekenis van geld best genuanceerd mag worden, wil nog niet zeggen dat geld overbodig is geworden. De stijging van de welvaart hebben we voor een groot deel te danken aan verregaande arbeidsspecialisatie. Als iedereen datgene doet waar hij het best in is, stijgt de gemiddelde productie per persoon. Voorwaarde is dan wel dat er een algemeen aanvaard ruilmiddel is om de totaal geleverde productie op efficiënte wijze te herverdelen. Geld is één middel daarvoor. Als ons geldsysteem tekortkomingen vertoont, kunnen complementaire geldsystemen naast het huidige geldsysteem een heel nuttige bijdrage vormen om een deel van de problemen op te lossen. Als in tijden van crisis bedrijven die willen investeren moeite hebben om bij de bank kredieten te verkrijgen, kunnen ze als alternatief ook zélf geld gaan drukken, betoogt geldspecialist Bernard Lietaer.

Menigeen die dit leest, zal nu van schrik van zijn stoel vallen, maar dat is niet nodig, want Lietaer is geenszins een revolutionair die oproept tot valsemunterij. Hij refereert gewoon aan honderden lokale of regionale geldsystemen die gedurende korte of lange tijd een waardevolle aanvulling zijn op het officiële geldsysteem. Het bekendste voorbeeld van een complementaire munt is de Zwitsere Wir. In 1934, tijdens de Grote Depressie, brachten zestien Zwitserse mkb-ondernemers een munt in omloop – naast de Zwitserse Frank – die de redding bleek te zijn van de regionale economie. De Wir bestaat 75 jaar later nog steeds. Circa een kwart van het Zwitsere mkb is aangesloten bij het Wir-geldsysteem. In 2008 werd voor 1,7 miljard Zwitserse frank omgezet in Wir. Dat is meer dan in voorafgaande jaren. Volgens Lietaer fungeert de complementaire munt als een buffer in crisistijden, want als het moeilijker wordt om bankkrediet te krijgen, stijgt het volume in Wir.

Het initiatief van de Zwitserse ondernemers die in 1934 de Wir bedachten, mag beschouwd worden als een easycratische actie avant la lettre.

Eind vorige eeuw lieten lokale bestuurders in een Braziliaanse sloppenwijk zien hoe je óók in een non-profitsituatie op easycratische wijze complementair geld kunt drukken om problemen eenvoudig op te lossen. De sloppenwijk had twee prangende problemen. Ten eerste was er een onge-

kend grote hoeveelheid zwerfvuil in de wijk. Ten tweede was er een grote armoede. De werkloosheid was hoog, er was nauwelijks werkgelegenheid, maar als de bevolking werk wilde zoeken in het stadscentrum, bleek de bus daarnaartoe onbetaalbaar. Al jarenlang poogden de bestuurders budgetten los te peuteren bij de centrale overheid om deze problemen aan te pakken. Maar tevergeefs; er was geen geld. Totdat men besloot om dan maar zélf geld te maken. De sloppenwijk liet blauwe plastic muntjes maken. Iedere wijkbewoner die dat wenste, kon deze muntjes verdienen door een vuilniszak vol zwerfafval in te leveren. Met die muntjes kon vervolgens een busrit naar het stadscentrum betaald worden. Verbluffend simpel, misschien niet de meest elegante oplossing, maar het werkte wel. In korte tijd waren twee grote wijkproblemen opgelost, waar de conventionele middelen jaren gefaald hadden. Elke wethouder in Nederland kan dit idee morgen al uitvoeren in zijn stad. Het blauwe muntje zou bijvoorbeeld een toegangskaartje kunnen zijn voor de gesubsidieerde stadsschouwburg waar overmorgenavond een voorstelling is geboekt en waar naar verwachting nog tweehonderd lege stoelen in de zaal zijn. Niemand wordt slechter van zo'n easycratisch plan. Zowel de optredende artiesten als de schouwburgdirecteur zullen er blij mee zijn als de lege stoelen gevuld worden.

Complementair geld een utopie? Het bestaat al! Ook in Nederland. *Frequent flyer miles* bijvoorbeeld zijn ooit in het leven geroepen als marketinginstrument om klantloyaliteit te bevorderen. Maar zodra je die gespaarde punten niet alleen kunt gebruiken om een nieuw vliegticket te kopen, maar ook kunt verzilveren voor vakantieartikelen, hotelreserveringen en autohuur, is het loyaliteitsinstrument feitelijk al uitgegroeid tot een rudimentair alternatief geldsysteem. Deze 'munten' zijn nog niet erg courant. Wie bij de bakker een brood koopt en met airmiles wil betalen, zal hoogstwaarschijnlijk bot vangen. De bakker zit niet te wachten op een betaalmiddel dat hij maar moeizaam kan inwisselen, voor een beperkt assortiment. Maar dat verandert zodra het aanvullend geldmiddel gemakkelijk valt te verzilveren voor gangbare producten.

Stel bijvoorbeeld dat het mogelijk zou zijn om de dagelijkse boodschappen in de supermarkt met airmiles te betalen en iedereen zou er het volste vertrouwen in hebben dat de caissière in de supermarkt de airmiles ook te allen tijde accepteert als alternatief betaalmiddel, zou de bakker dan nog steeds weigeren als we het brood met airmiles willen afrekenen?

De kosten van het opzetten en onderhouden van een complementair geldsysteem zijn enorm gedaald in de netwerk- en informatiesamenleving. Elke grote onderneming met een betrouwbare reputatie kan morgen een 'ondernemingsmunt' lanceren die gaat fungeren als aanvullend geldsysteem. De slagingskans is vrij groot in de easycratie. We gaan niet voorspel-

len dat het ook daadwerkelijk zal gebeuren, maar we zullen niet verbaasd zijn als binnen twee jaar bijvoorbeeld Albert Heijn, Shell en Philips samen een nieuwe munt introduceren.

WHUFFIE

Zowel bij het gewone geld als bij complementair geld is de waarde direct zichtbaar en op korte termijn verzilverbaar. Bij arbeid is er vaak een rechtstreeks verband tussen de handeling en de beloning. Wie een uur werkt krijgt 15 euro, waar hij de bakker mee kan betalen. Wie een uur zwerfvuil inzamelt, krijgt een blauw plastic muntje, waarmee hij zijn buskaartje kan betalen. Beide zijn monetair kapitaal.

Een stap verder is om bij het leveren van waarde het idee te omarmen dat je daar vroeg of laat, direct of indirect, voor beloond wordt. Dan komen we op het terrein van sociaal kapitaal. Sociaal kapitaal is de optelsom van je netwerk, je reputatie, je zichtbaarheid, en je vaardigheden om mensen te binden en te boeien. Zowel individuen als organisaties beschikken over een bepaalde hoeveelheid sociaal kapitaal. Door goede of slechte dingen te doen, kan men zijn sociaal kapitaal vergroten of verkleinen. Dat sociaal kapitaal een waarde vertegenwoordigt, is evident. Met sociaal kapitaal kan geld verdiend worden, of het kan toegang verschaffen tot hulpbronnen die je normaal gesproken zou moeten afrekenen in schaars kapitaal. Het enige lastige is dat de hoeveelheid sociaal kapitaal moeilijk is uit te drukken in een geldbedrag. Vandaar waarschijnlijk dat men in hiërarchische organisatiestructuren zo moeilijk overweg kan met het concept sociaal kapitaal. Het sociaal kapitaal is aanwezig, maar men laat het ongebruikt liggen.

Gemiste kansen!

Geld is de motor van de hiërarchische economie, sociaal kapitaal is de motor van de netwerkeconomie. LinkedIn en Twitter zijn voorbeelden van netwerken waar individuen hun sociaal kapitaal kunnen laten groeien. Je vindt er vragen en kunt er antwoorden geven en op die manier aan anderen laten zien waar jij verstand van hebt. Op die manier stijgt je sociaal kapitaal. Het leuke van sociaal kapitaal is dat je het kunt uitgeven zonder er minder van te krijgen. Met monetair kapitaal werkt het precies omgekeerd. Als je dat weggeeft, ben je het kwijt. Als je monetair kapitaal wilt laten groeien, dan kun je het op een bank zetten, en dan krijg je een klein beetje rente. Als je sociaal kapitaal wilt laten groeien, dan zet je het juist níét op de bank. Sociaal kapitaal groeit naarmate je het uitgeeft. Hoe meer mensen je helpt en van dienst bent, hoe beter je reputatie, je netwerk en de toegang die je krijgt tot anderen.

In feite is Whuffie uitsluitend gebaseerd op het vertrouwen dat Whuffies waardevol zijn en dus op den duur wel iets zullen opleveren. Eigenlijk

verschilt het niet eens zo veel van de huidige euro's, die immers ook uitsluitend op vertrouwen zijn gebaseerd, zoals we in het begin van dit hoofdstuk zagen. Het verschil is wel: bij euro's heb je het vertrouwen dat je ze onmiddellijk kunt inwisselen voor producten en goederen. Bij Whuffies is het onduidelijk wanneer en hoe je ze kunt verzilveren. Maar dat is op zich geen onbekend verschijnsel. In de oude economie zijn ook veel situaties waarin we vertrouwen hebben in de waarde van iets zonder dat dit direct omgewisseld kan worden in geld. Bijvoorbeeld als we besluiten om te investeren in een jarenlange opleiding. Dat biedt doorgaans geen enkele zekerheid dat de investering zijn geld gaat opbrengen. Desondanks vertrouwen we daarop.

GELD EN INKOMEN: WAT LEVERT HET MIJ OP?

Leuk en aardig, al die theorieën en bespiegelingen over geld en Whuffie en complementaire geldmiddelen, maar wat heb ik eraan?, zo denkt de lezer. Ik moet toch een inkomen hebben? Ik moet toch mijn rekeningen betalen?

Het is niet zo vreemd, dat iemand die is opgegroeid in een economie waarin geld zo'n dominante rol speelt, bij zijn persoonlijke huishoudboekje ook primair aan geld denkt. En het ligt voor de hand dat iemand die geld nodig heeft en gewend is volgens het geld-voor-tijdprincipe te leven, ook in eerste instantie denkt: waar kan ik mijn tijd aanbieden voor een vast bedrag per maand, of per uur? Maar in de netwerk- en informatiesamenleving gelden nieuwe regels voor waardebepaling. Zodra de nadruk verschuift van geld naar waarde, komen opeens andere verdienmodellen in aanmerking. Iemand die van 9 tot 5 werkt als schoonmaker en daar niet eens zo goed in is, maar in zijn vrije tijd wel ontzettend goed kan dansen, was geneigd om te denken: met dansen verdien ik niets, maar met schoonmaken verdien ik mijn geld. Dus als ik ontslagen word als schoonmaker, zal ik op zoek moeten naar een ander schoonmaakbedrijf. Maar zodra in de samenleving het accent verschuift van geld naar waarde, zal de ontslagen schoonmaker veel sneller beseffen: hé, met schoonmaken maakte ik niemand blij, maar met dansen maak ik mensen wel blij. Dus als danser lever ik méér waarde dan als schoonmaker. Moet ik dan niet een manier zoeken om die waarde te verzilveren?

In *1000 True Fans* beschrijft Kevin Kelly (zie hoofdstuk 2) hoe je als 'artiest' in je levensonderhoud kunt voorzien door niet op zoek te gaan naar een impresario die de weg opent naar een groot publiek, maar door zélf duizend fans om je heen te verzamelen die vinden dat jij iets waardevols levert. Dat verdienmodel van Kelly is opgebouw uit de elementen Whuffie, netwerksamenleving en focussen op waarde in plaats van geld.

Een consultant die vroeger in loondienst werkte, maar nu zijn diensten als zelfstandige levert, heeft meestal uit die oude betrekking het geld-voor-

tijdprincipe overgenomen. Hij laat zich nog steeds per uur betalen. Maar waarom zou hij niet gewoon een bedrag factureren over de de waarde die hij heeft geleverd, in plaats van over het aantal geleverde uren? Nu is dat nog vrij ongebruikelijk, maar naarmate in de samenleving de aandacht meer verschuift van geld naar waarde, zullen zulke beloningsmodellen steeds vaker voorkomen.

En waarom die moeizame en omslachtige onderhandelingen vooraf? De uren waarin een offerte wordt gemaakt, de uren waarin over een offerte wordt beslist, zijn in wezen onproductieve uren. Die komen de efficiëntie niet ten goede. Wie de overstap maakt van geld voor tijd naar geld voor waarde, komt al snel tot de ontdekking dat vóóraf de geleverde waarde vaststellen vaak heel moeilijk is, zo niet onmogelijk. Achteraf de waarde vaststellen is veel gemakkelijker. De logische consequentie is dat je in veel gevallen beter achteraf kunt onderhandelen over de beloning. Dat is een verdienmodel dat sommige professionals al gebruiken: waardebepaling achteraf.

Wat levert het mij op? Dat is een vraag (en nog vaker een onuitgesproken gedachte) die vaak voorkomt in de hiërarchische organisatiestructuur. De hiërarchie lokt die vraag misschien wel uit. Zodra we iets waardevols doen, denken we reflexmatig aan een beloning daarvoor. In de vorm van geld, of privileges, of klimmen in de hiërarchie. In informele groepen wordt deze vraag veel minder vaak gesteld. 'Wil je me helpen verhuizen?' 'Wil je de kascontrolecommissie doen?' Hier geldt het voor-wat-hoort-wat-uitgangspunt in veel mindere mate.

In een hiërarchische structuur speelt het wellicht ook een rol dat het een negatief effect heeft op ons zelfbeeld als we de vraag 'Wat levert het mij op?' niet kunnen beantwoorden. Iemand die iets levert zonder er meteen iets voor terug te vragen, zou beschouwd kunnen worden als niet-assertief, als iemand die over zich heen laat lopen. In dat kader biedt Tara Hunt een nuttige bijdrage. Zij souffleert het antwoord op de vraag 'Wat levert het mij op?' Het antwoord is natuurlijk: Whuffie!

Elke positieve bijdrage aan een organisatie, aan een netwerk, aan de maatschappij levert Whuffie op. Het vergroot ons sociaal kapitaal, onze reputatie. Maar wat is de wisselkoers van Whuffie naar euro? Hoe zet je sociaal kapitaal om in klinkende munt? Door het transactie-idee los te laten! Van Whuffie naar euro is geen valutahandel, maar een relatief ongrijpbaar en onstuurbaar proces, waarbij we de drang naar controle uitoefenen moeten onderdrukken en in plaats daarvan vertrouwen op intuïtie en op de statistiek; op de wet van de grote getallen. Dit geldt zowel voor individuen als voor organisaties.

HOOFDSTUK 8 SAMENGEVAT

Zingeving is een trendy onderwerp, ook in de managementliteratuur. Zingeving, ethiek en maatschappelijk verantwoord ondernemen krijgen de laatste jaren steeds meer belangstelling. Deels zal dat wel een golfbeweging zijn. Maar deels is dat een rechtstreeks gevolg van de komst van de netwerksamenleving. *Nu organisaties niet langer relatief geïsoleerde groepen zijn, maar via talloze schakels en netwerken aan de rest van de wereld zijn gekoppeld, worden ze steeds afhankelijker van die 'rest van de wereld'*. Organisaties hebben geen keus. Ze zullen hun strategie moeten herformuleren in termen van maatschappelijke relevantie. Niet als losse paragraaf in het sociaal jaarverslag, maar als intrinsiek onderdeel van de bedrijfsstrategie. En de dolende werknemer die de zingeving vooral buiten de organisatie zoekt? Zorg toch dat hij de zingeving gewoon bínnen zijn werk vindt. Dat levert gezondere, enthousiastere en productievere werknemers op, tegen lagere kosten.

8 ZINGEVING

ZINGEVING VAN PROFITORGANISATIES

Traditionele profitorganisaties zijn gewend hun strategie en doelstellingen te formuleren in termen zoals omzetcijfers, winstgroei, marktaandelen en beurswaarde. Dat was voldoende, zolang die organisaties relatief geïsoleerde groepen waren. Werknemers, aandeelhouders en kredietverschaffers waren via geldstromen (salarissen, dividend en rente) en hiërarchische spelregels aan de organisatie gebonden. Zolang de onderneming maar voldoende omzet en winst maakte, was haar continuïteit redelijk gewaarborgd.

Maar in de netwerksamenleving werkt dat niet meer zo eenvoudig. Bedrijven worden steeds afhankelijker van grote groepen mensen buiten de organisatie, met wie ze geen enkele financiële afhankelijkheidsband hebben. Het is volstrekt onrealistisch om te verwachten dat de zwermen rond een organisatie enige betrokkenheid zullen voelen bij winst- en omzetdoelstellingen. Want waarom zou buitenstaander X interesse hebben in de omzetstijging van bedrijf Y? En als buitenstaanders geen enkele interesse hebben in bedrijf Y, wat is dan nog hun motief om hun collectieve intelligentie in te zetten voor dat bedrijf?

Naarmate organisaties voor hun continuïteit afhankelijker worden van zwermen, wordt het steeds belangrijker om de doelstelling en de resultaten uit te drukken in waarde in plaats van in geld. Wat is de werkelijke toegevoegde waarde van een organisatie? Wat draagt men bij aan de wereld buiten de organisatie? Wat zijn de maatschappelijke kosten en opbrengsten? De traditionele balans van activa en passiva, de klassieke winst-en-verliesrekening, ze volstaan niet langer om de levensvatbaarheid van een organisatie te voorspellen. Naast de financiële boekhouding neemt de maatschappelijke winst-en-verliesrekening zienderogen toe aan belang. Deze nieuwe boekhouding is lang niet altijd in geldbedragen uit te drukken. De veel lastiger te meten eenheid *sociaal kapitaal* zal een steeds grotere rol gaan spelen in de besluitvorming van bedrijven.

Deze ontwikkeling is inherent aan de komst van de netwerk- en informatiesamenleving. Het is niet een links of rechts standpunt, maar een autonome ontwikkeling die volkomen losstaat van politieke signatuur of levensovertuiging. De crux is dat er ontzettend veel relevante bedrijfs-

informatie transparant is geworden in de informatiesamenleving. Via de talloze informele netwerken kan die informatie zich razendsnel voortbewegen binnen zwermen. En binnen die zwermen kunnen mensen gemakkelijk hun krachten bundelen. Is de zwerm de organisatie gunstig gezind, dan vergroot dat aanzienlijk de kans dat de organisatie gebruik kan maken van de collectieve intelligentie van de zwerm. Organisaties met een negatief sociaal kapitaal daarentegen lopen aanzienlijk risico dat een gemobiliseerde zwerm zich tegen hen keert.

BENZINESLANGEN DOORSNIJDEN IS OUDERWETS

Dit organisatierisico bestond natuurlijk ook al in de vorige eeuw, maar toen was een vijandig gezinde zwerm relatief onschuldig. Zo'n zwerm was vrij machteloos en kon zelden meer bedenken dan bijvoorbeeld radicaal actievoeren. Waarmee het gevaar al meteen in de kiem was gesmoord, want daardoor had de bedreigde organisatie automatisch de wetgever aan haar zijde. Bovendien ging radicaal actievoeren bijna zonder uitzondering gepaard met een politieke signatuur, zodat een groot deel van de samenleving zich tegen de radicale actievoerders keerde en zijn sympathie betuigde aan de organisatie die onder vuur lag.

In de easycratie is de zwerm niet langer zo machteloos als voorheen. En dat heeft ingrijpende gevolgen. Als er in 2010 een grote zwerm ontstaat die oprecht verontwaardigd is over een bedrijf met een fors minsaldo op zijn winst- en verliesrekening, dan zal de zwerm nú waarschijnlijk naar heel andere middelen grijpen, dan voorheen.

Denk bijvoorbeeld aan een benzinemaatschappij die zijn maatschappelijke verantwoordelijkheden negeert. Een typische jarentachtigreactie was dat radicale actievoerders bij wijze van protest de benzineslangen doorsneden. Een typische easycratische reactie zou veel eerder zijn om zélf een benzinemaatschappij op te richten. En de slagingskans zou reëel zijn. Als zwermen, buitenstaanders of individuen met succes een bank, een omroep of een encyclopedie kunnen beginnen, waarom dan geen benzinemaatschappij? En de aangevallen organisatie kan in dit geval geen beroep doen op politie en justitie om haar belangen te verdedigen, want de zwerm doet niets wederrechtelijks. Ook hoeft de aangevallen organisatie niet meer te rekenen op de politieke sympathie van een groot deel van de samenleving. Want de nieuwe easycratische concurrent heeft geen politieke signatuur en is moeilijk als links of rechts te bestempelen.

ZINGEVING VAN NON-PROFITORGANISATIES

Ook voor non-profit organisaties geldt dat zij in toenemende mate in de gaten worden gehouden door zwermen. Het is niet langer het monopolie van de politieke hiërarchie en van de pers om te controleren of zij nog wel

waar voor hun geld leveren. Om die controlerende taak goed te kunnen vervullen, is het noodzakelijk om toegang te hebben tot de essentiële kwantitatieve data.

In de 20e eeuw was het gebruikelijk dat wanneer bestuurders van non-profitorganisaties verantwoording moesten afleggen, zij hun doelstellingen en resultaten in kwalitatieve bewoordingen omschreven. En áls er dan al door de controlerende politiek of pers werd doorgevraagd, dan waren slechts globale cijfers beschikbaar.

In de informatiesamenleving, komen non-profitorganisaties daar steeds minder mee weg. Iedereen weet dat in een geautomatiseerde boekhouding alle kwalitatieve data op detailniveau zijn uit te draaien. En de Wet Openbaarheid van Bestuur (WOB) zorgt ervoor dat iedereen deze gedetailleerde gegevens kan opvragen. Zo vroeg dagblad *De Telegraaf* in de zomer van 2009 een overzicht op van alle losse declaraties van bewindslieden en topambtenaren en zo werd onder andere bekend dat de minister van Financiën op kosten van de belastingbetaler een Ray-Banzonnebril van 113 euro had gedeclareerd. En dat de minister van Binnenlandse Zaken bij de viskraam een bonnetje had gevraagd voor een broodje haring, om een paar euro uit de staatskas te declareren.

De verslaggever heeft een leuk succes gescoord met zo'n primeurtje, maar de krant gaat vervolgens over tot de orde van de dag. De volgende dag staat er weer ander nieuws op de voorpagina. En ook in politiek Den Haag gaat men over tot de orde van de dag. Een twijfelachtige declaratie van een zonnebril is geen aanleiding voor een kabinetscrisis. En zo heeft de WOB voornamelijk een preventieve werking. De volgende keer zal een minister zich waarschijnlijk wel drie keer bedenken, alvorens de kassabon van een zonnebril op zijn declaratieformulier te nieten.

Met enige regelmaat gebruiken journalisten de WOB om informatie op te vragen. In de easycratie zullen ook gewone burgers steeds vaker een beroep doen op de WOB. Met als grote verschil dat de journalist zijn succes al boekt zodra zijn primeurtje op de voorpagina verschijnt, maar dat de gewone burger veel meer reden heeft om pas te rusten als aan een vermeende belastingverspilling een eind is gemaakt. In de 20e eeuw zou zo'n gewone burger veelal als eenling opereren en al snel als een donquichot bekendstaan. Maar in de easycratie is zo'n gewone burger in staat om een zwerm te verzamelen en krachten te mobiliseren. Daarbij moeten we vooral niet denken aan een zwerm die zich zal inzetten om de minister te dwingen om 113 euro terug te storten in de staatskas, want daar leent de zwerm zich niet voor. Maar de zwerm wil zich waarschijnlijk wél inzetten voor structurele veranderingen bij publieke organisaties die te weinig waarde leveren. Neem als volstrekt willekeurig voorbeeld de kostprijs van de gemeentelijke vuilnisophaaldienst. Dat is een onderwerp waar weinig

mensen zich druk over maken. Er worden wel met regelmaat maatschappelijke discussies gevoerd over huisvuil, maar die gaan dan meestal over het al dan niet gescheiden inzamelen. Maar welke burger weet nou wat de kostprijs is van het ophalen van tien kilo huisvuil? En hoeveel gemeenteraadsleden zouden dat bedrag bij benadering goed kunnen schatten? In de praktijk wordt de toegevoegde waarde die de vuilnisophaaldienst levert, voornamelijk kwalitatief getoetst: Worden alle containers geleegd? Is de ophaaldienst betrouwbaar en komt hij op de toegezegde dag? Blijft er niet te veel afval op straat slingeren? Als die vragen allemaal positief worden beantwoord en het tarief dat de overheid de burgers in rekening brengt ziet er niet te absurd hoog uit, worden er verder nauwelijks vragen gesteld. Maar in de easycratie hoeft er maar één burger te zijn die zich in deze materie verdiept en de gevolgen voor de betreffende overheidsinstantie kunnen ingrijpend zijn. Want die éne burger is in de informatiesamenleving bij machte om alle onderliggende cijfers boven tafel te krijgen waarmee hij de kostprijs van tien kilo huisvuil ophalen kan uitrekenen. En stél nou dat uit die berekening blijkt dat de kostprijs veel hoger is dan het bedrag dat een postbedrijf in rekening brengt voor pakketpost van tien kilo, dan is daarmee overtuigend aangetoond dat er iets structureels mis is met de efficiency van de gemeentelijke organisatie die het huisvuil ophaalt. Dan kunnen we beter de ophaaldienst afschaffen en het huisvuil per pakketpost naar de vuilverbrandingsoven sturen.

Dankzij de netwerksamenleving is deze éne burger nu in staat om een krachtige zwerm medestanders te mobiliseren die de macht heeft om juridisch en/of politiek af te dwingen dat de inefficiënte non-profitorganisatie gereorganiseerd wordt.

DE KOSTPRIJS VAN EEN PAKJE MARGARINE

De afgelopen tijd hebben veel non-profitorganisaties nogal wat gewoontes en gebruiken van commerciële organisaties gekopieerd: grootschalige fusies, marketingdenken, salarissen boven de Balkenendenorm, nieuwe huisstijl, dure logo's, kostbare reclamecampagnes. Deze gewoontes van profitorganisaties zijn lang niet altijd kostenefficiënt. Maar dat geeft niet, want de profitorganisaties worden afgerekend door de markt. De opbrengst moet groter zijn dan de kostprijs. Bedrijven die té inefficiënt zijn, gaan uiteindelijk failliet. Daarom houden bedrijven te allen tijde hun kostprijs scherp in de gaten.

Bij non-profitorganisaties is die corrigerende marktwerking meestal niet of onvoldoende aanwezig. En wellicht daardoor is er niet altijd voldoende oog voor de kostprijs. Er wordt meer gedacht in budgetten dan in kosten en opbrengsten. Ditzelfde geldt overigens ook binnen grote bureaucratische profitorganisaties.

Als er één gewoonte is die non-profitorganisaties zouden moeten kopiëren van profitorganisaties, dan is het juist dat kostprijsbewustzijn. De easycratie zal dit meer en meer afdwingen. Zoals de commerciële margarinefabriek tot drie cijfers achter de komma weet wat de kostprijs is van 250 gram margarine, zo zal de non-profitorganisatie zich beter dan ooit bewust moeten zijn van de kostprijs van een kilo vuilnis ophalen, van de kostprijs van een gevangeniscel per nacht, van de kostprijs van een schouwburgvoorstelling per bezoeker. Want naarmate informatie steeds transparanter wordt, zullen steeds vaker buitenstaanders zelf die kostprijs kunnen uitrekenen, en easycratische krachten ontketenen wanneer die kostprijs buitensporig hoog blijkt. Stél dat een nachtje in de Bijlmerbajes meer blijkt te kosten dan een overnachting in het luxueuze Amstelhotel, stél dat de bouw van het nieuwe gemeentehuis waar honderd ambtenaren komen te werken duurder blijkt dan de prijs van honderd eengezinswoningen, dan zijn dat concrete, evidente aanwijzingen dat er onnodig belastinggeld wordt verspild. Het verzet hiertegen zal groeien in zwermen waarin de krachten gebundeld worden.

In de samenleving van de 20e eeuw bewandelde dat verzet doorgaans de hiërarchische weg en werd het onderweg afgeremd doordat er te veel mensen binnen de hiërarchie belangen hadden bij de handhaving van de status-quo. Maar in de netwerk- en informatiesamenleving van de 21e eeuw zal het verzet steeds vaker lopen via ongrijpbare zwermen waar de afremmende krachten van de hiërarchische orde geen vat op hebben.

ETHIEK VAN ORGANISATIES

Ethiek heeft te maken met verantwoording afleggen. In het economisch tijdperk van vóór de netwerksamenleving was wetgeving vaak de enige koppeling tussen organisaties en de samenleving

De ethische keuzes die organisaties maakten, werden voornamelijk getoetst aan de wet. Verantwoording afleggen was in de meeste gevallen niet meer dan het beantwoorden van de vraag: Is het legaal of is het illegaal? Mag het van de wet?

Doordat organisaties steeds minder geïsoleerd zijn, moeten ze steeds meer verantwoording afleggen. Het criterium 'legaal of illegaal?' verschuift geleidelijk naar het criterium 'waardevol of niet waardevol?'

De wet als primair meetinstrument krijgt steeds meer concurrentie van het meetinstrument *sociaal kapitaal*. De maatschappelijke minpunten van een organisatie zullen daarom gecompenseerd moeten worden door het leveren van een waardevolle bijdrage aan de maatschappij. Organisaties die te weinig waarde leveren, gaan het in de toekomst steeds moeilijker krijgen om te overleven. Het begrip *waarde* mag daarbij heel breed worden gedefinieerd. De toegevoegde waarde hoeft niet iets verhevens te zijn. Maatschap-

pelijk toegevoegde waarde kan ook zoiets simpels zijn als de lekkerste pindakaas. Of de goedkoopste pindakaas. Beide voegen iets toe aan de keuzemogelijkheden van de consument en zijn daarom maatschappelijk relevant.

Een innovatief merk als Starbucks voegt nadrukkelijk iets toe. Maar ook het merk Senseo doet dat. Ook als menig koffieconnaisseur Senseo als bocht beschouwt, want dat doet niet ter zake. Een substantiële groep consumenten is heel blij met zijn Senseoapparaat en heeft een geheel nieuwe manier van koffiezetten aangeleerd. Dat is per definitie toegevoegde waarde.

Starbucks en Senseo zijn dus beide opvallende merken die iets onderscheidends leveren. De economische werkelijkheid is echter dat de meerderheid van de merken en organisaties producten levert die zich niet of nauwelijks onderscheiden. In de marketingliteratuur worden dit *me-too*-producten genoemd. In de vorige eeuw was *me-too*-marketing een veilige strategie. Veel organisaties kozen bewust voor de grauwe middelmaat, omdat daar de meeste kopers zitten. Omdat in de easycratie ook de maatschappelijke winst-en-verliesrekening bepalend is voor de continuïteit van een organisatie, is die me-too-strategie lang niet zo veilig meer als voorheen. Want simplistisch gesteld: als de geleverde producten en diensten geen enkele maatschappelijke bijdrage leveren, dan komt de maatschappelijke resultatenrekening bij de geringste maatschappelijke kosten al meteen in de rode cijfers. In dit verband is het boek Blue Ocean Strategy (Zie hoofdstuk 2) een absolute must voor iedere manager.

ZINGEVING VAN HET INDIVIDU

In logge bureaucratische organisaties zijn veel medewerkers het overzicht kwijtgeraakt. De organisatiestructuren, de productiemethoden, de bedrijfsfinanciering en de ICT zijn vaak dermate complex, dat het zelfs voor de directie niet meer helemaal te bevatten is wat er precies gebeurt en hoe alles onderling samenhangt, en hoe dat interfereert met de buitenwereld. Voor de gemiddelde medewerker is dat minder erg. Die hoeft niet alles te begrijpen, die heeft zijn eigen taken. Maar het is niet erg bevorderlijk voor de arbeidsmotivatie als er geen duidelijke doelen of doelstellingen worden geformuleerd, maar voornamelijk regels en procedures. Wat betekent de individuele bijdrage van een medewerker voor de organisatie als geheel? Wat zou het voor gevolgen hebben als die individuele bijdrage niet uitgevoerd zou worden? Dat is voor veel functies lang niet altijd duidelijk. Laat staan dat in zulke gevallen duidelijk is wat de toegevoegde waarde is van die werkzaamheden voor de wereld buiten de organisatie. Erg motiverend kan dit niet zijn voor de betrokken medewerkers. Het salaris is dan eigenlijk nog het enige wat de organisatie en de medewerker bindt. (Waar-

schijnlijk is de verborgen werkloosheid in Nederland nog veel groter dan we altijd dachten.)

Maar juist dat salaris is sluipenderwijs een luxegoed geworden, ook al beseffen veel mensen dat nog niet. Een feit is echter dat in de westerse wereld een almaar krimpend deel van de looninkomsten aan primaire levensbehoeften wordt besteed. De meeste werknemers kunnen ook wel overleven met minder salaris. Het vrouwelijk deel van de Nederlandse beroepsbevolking heeft al en masse gekozen voor een parttimebaan, ongeacht of deze vrouwen wel of geen kinderen hebben (zie kader).

De bekende behoeftenpiramide van Maslow biedt een verklaring hiervoor. Mensen richten zich allereerst op de vervulling van hun primaire levensbehoeften (eten, drinken, onderdak) en zodra ze die behoeften hebben veiliggesteld, krijgen ze oog voor immateriële behoeftes. Bij een toename van de welvaart ontstaat meer behoefte aan zingeving bij het individu. Al die werknemers die vrijwillig kiezen voor een parttimebaan, vinden kennelijk meer zingeving op hun extra vrije dag(en) dan tijdens de uitoefening van hun betaalde baan. En op die extra vrije dagen, gaan ze – bijvoorbeeld – onbezoldigd artikelen schrijven voor Wikipedia. Als het werk in een organisatie te weinig zingeving biedt, dan is dat iets wat organisaties zich mogen aantrekken.

Vrouwen willen niet langer werken

Eind oktober 2009 publiceerde het Sociaal Cultureel Planbureau een onderzoek naar de wensen van vrouwen op de arbeidsmarkt. Directe aanleiding van het onderzoek was het streven van de regering naar meer fulltimebanen voor vrouwen. Het onderzoek toonde echter aan dat vrouwen dat helemaal niet willen. De meeste vrouwen zijn heel tevreden met hun parttimebaan. Slechts één op de tien vrouwen blijkt meer te willen werken, twee op de tien willen dat eventueel. Gemiddeld willen vrouwen dan twee uur meer werken: 20 in plaats van 18.

HET WERK ZICHTBAAR ZINNIG MAKEN

Salaris is steeds minder hét bindmiddel voor organisaties om de beste human resources aan te trekken en te behouden. Arbeidstevredenheid wordt steeds belangrijker. Veel bedrijven herkennen dit en weten daarnaast ook dat ontevreden werknemers niet alleen gemiddeld minder productief zijn, maar ook nog eens een negatief effect kunnen hebben op de werknemers die wél tevreden zijn en op de sfeer binnen de organisatie.

Werknemers die piekeren over zingevingsvraagstukken als 'Wat doe ik hier eigenlijk? Wat is mijn rol in de organisatie?' krijgen daarom wel eens cursussen, workshops en seminars aangeboden, die welbeschouwd primair bedoeld zijn om de arbeidsmotivatie op te krikken. Cursussen en workshops waarin het element zingeving een rol speelt, kunnen zich verheugen in een toenemende populariteit.

Dit is een typisch traditionele oplossing voor een modern probleem: als we intern zingeving tekortkomen, gaan we die zingeving maar extern zoeken. Dat is vaak slechts een doekje voor het bloeden. Symptoombestrijding. Veel logischer is het om de zingeving intrinsiek in het werk zelf aan te bieden. Bied medewerkers veel meer kansen voor zelfontplooiing binnen hun werkzaamheden in plaats van erbuiten. Dat kost veel minder en levert veel meer op.

Of zou het zo zijn dat in de moderne economie de arbeidverdeling zó ver is doorgevoerd, dat veel functies en taken niet meer echt zinnig zijn? Dat kan haast niet waar zijn. En als het wél waar is, betekent dat een expliciete diskwalificatie van de organisatiestructuur. Dat zou betekenen dat de organisatie taken en functies heeft geconstrueerd die volstrekt overbodig en nutteloos zijn. Dan schreeuwt dat om een herziening van de organisatiestructuur, waarbij de volstrekt nutteloze functies beëindigd worden.

Het is zeker niet uitgesloten dat zulke functies bestaan, maar in de meeste gevallen zullen de taken wel degelijk nut hebben, maar is het nut niet langer inzichtelijk door een overvloed aan interne regels en procedures. De uitdaging voor organisaties is om het nut weer zichtbaar te maken, het werk zichtbaar zinnig te maken.

Dat staat in principe los van de functie. Het is niet zo dat alleen de mooiste functies zingeving bieden. Zelfs functies waarbij geen zichtbaar effectief werk geleverd wordt, kunnen toch heel veel zingeving bieden. Denk aan een reservekeeper bij het nationaal voetbalteam die voor een maand naar een WK gaat. Een goede coach zal de reservekeeper vertellen dat hij waarschijnlijk geen minuut zal hoeven te werken, maar dat de taak van reservekeeper toch van wezenlijk belang is voor de organisatie. De wetenschap dat er een goede reservekeeper op de bank zit, voorkomt dat het team angstig en krampachtig gaat spelen. En de eerste keeper kan zich dan toegewijd op zijn functie richten en voortdurend voor de beste actie kiezen, ook als de beste actie betekent dat de kans op een blessure of een rode kaart wordt vergroot. Het inzichtelijk maken van dergelijke achterliggende processen wordt belangrijker dan ooit.

DE ALLERBELANGRIJKSTE CONTINUÏTEITSFACTOR

Zingeving is heel lang een non-issue geweest in de organisatiekunde. Of hooguit een secundair aspect. Maar een heroriëntatie op zingeving is momenteel een van de grootste uitdagingen voor organisaties en misschien wel de allerbelangrijkste factor voor de continuïteit.

Die zingeving heeft twee uitgesproken dimensies. Ten eerste: wat is de zin van de organisatie voor de samenleving? Wat heeft de organisatie de samenleving te bieden? En ten tweede: wat is de zin van de organisatie voor de werknemers? Wat heeft de organisatie haar medewerkers te bieden?

Het antwoord op die laatste vraag was de afgelopen eeuw sterk geconcentreerd op salaris, status en de verlokkingen van een geprivilegieerde positie binnen de hiërarchie. Maar dat antwoord verliest geleidelijk zijn kracht. Salaris en status zijn niet langer zaligmakend en de hiërarchie staat ter discussie. Voor een groeiend deel van de arbeidsmarkt komen de alternatieven voor een traditionele werknemersrol in een hiërarchische organisatie steeds nadrukkelijker in beeld.

Het meest bedreigende alternatief – vanuit het gezichtspunt van de bestaande organisatie – is dat groepjes talentvolle en ambitieuze werknemers de organisatie verlaten uit onvrede met de bureaucratische organisatiestructuur, om vervolgens zelf een nieuwe organisatie te starten, die rechtstreeks concurreert met de organisatie waar zij voor werkten. In het easycratische tijdperk is zo'n alternatief steeds realistischer, omdat veel toetredingsdrempels zijn weggevaagd en de startkosten zijn geminimaliseerd. Daarom zullen organisaties een breder antwoord moeten ontwikkelen op de vraag wat zij hun werknemers te bieden hebben. Arbeidstevredenheid en zingeving spelen een sleutelrol in die bredere formulering.

HOOFDSTUK 9 SAMENGEVAT

Dit hoofdstuk laat met een verzameling – deels fictieve – voorbeelden zien hoe men zich de easycratische manier van denken eigen kan maken om binnen commerciële organisaties veranderingen in gang te zetten. Daarbij is bewust voor relatief kleine projecten of initiatieven gekozen. Want het idee is: *easycratie, daar kan iedereen morgen mee beginnen in zijn eigen organisatie*. Die kleine projecten kunnen later spontaan uitgroeien tot grootschalige projecten, of zelfs een compleet veranderde bedrijfsvoering.

9 EASYCRATIE IN DE PROFITSECTOR

EERST OEFENEN MET KLEINE VOORBEELDEN

De easycratische benadering is een manier van werken en denken die alle kleine en grote problemen in organisaties eenvoudiger benadert dan de hiërarchische methode. In een non-profitomgeving helpt easycratie om betere oplossingen te creëren en sneller doelen te verwezenlijken. In profitorganisaties helpt diezelfde easycratie daarnaast ook nog eens om meer winst te maken.

Om grote problemen op te lossen, is het vaak raadzaam om eerst te oefenen met kleine problemen. Daarom behandelt dit hoofdstuk een reeks voorbeelden van alledaagse kleine problemen die op easycratische wijze worden aangepakt en daardoor een positieve bijdrage leveren aan bedrijfsresultaten. Het zijn voorbeelden van multinationals, eenmanszaakjes en slimme acties van werknemers in de lagere echelons. Voorbeelden met een knipoog: vermakelijke voorbeelden, verbluffende voorbeelden, flauwe voorbeelden en inspirerende voorbeelden. U ziet achtereenvolgens een soapstory van Procter &Gamble, een supermarktmanager die zijn klanten laat schoonmaken, een bedrijfsleider die zowel zijn klanten als het hoofdkantoor tevreden houdt, klantenbinding met geprinte bloemen, een kamerverhuurder die ontdekt dat hij meer geld zou verdienen als zijn kamer geen muren zou hebben, hoe een afvalbak kan lijden onder een bureaucratisch juk, en hoe een grote Nederlandse uitgever jaarlijks een miljoen euro weggooit in de uitgaande postzakken.

HET BEWUST NIET-ASELECTE MARKTONDERZOEK VAN PROCTER & GAMBLE

In Nederland is het vrij onbekend, maar in Amerika is het wellicht het bekendste zeepmerk: Ivory. Het recept van de luchtige Ivoryzeep ('It Floats!') werd in 1879 bij toeval ontdekt door James N. Gamble, en vormde het startschot van Procter & Gamble, dat later een van de grootste merkartikelenfabrikanten ter wereld zou worden.

Mensen veranderen, leefomstandigheden veranderen, het aanbod van concurrerende merken verandert, dus ook een succesvol zeepmerk moet

meegaan met de tijd en continu veranderen om te blijven voldoen aan de behoeftes van de consument. Het klassieke instrument om de behoeftes van de veranderende consument te meten, is aselect markonderzoek. Doe een blinddoek om, prik duizend namen in het telefoonboek en stel deze duizend mensen een aantal vragen. Het gemiddelde van deze duizend antwoorden geeft dan enig inzicht in de actuele gedachtes en behoeftes van alle consumenten.

De marketeers van Ivory kozen echter voor een niet-aselecte steekproef. Op de verpakking van elk stuk Ivoryzeep staat een gratis telefoonnummer vermeld voor consumenten die vragen of opmerkingen over Ivory hebben. Het idee hierachter is dat zeep voor de meeste consumenten een *low-interest*-product is: ze hebben er niet of nauwelijks een mening over. Interessanter is de mening van de selecte groep consumenten die bewust nadenken over de voor- en nadelen van Ivory.

Gladwell (zie hoofdstuk 2) noemt de marktonderzoekmethode van Ivory een *maven-trap*, een manier om de 'kenners' te bereiken. Want alleen de consumenten die gepassioneerd zijn over het product, en/of er veel kennis over hebben, zullen de moeite nemen het gratis nummer te bellen. Deze consumenten zijn dé kenners van het product of merk in kwestie. Als gevolg van hun passie en kennis hebben deze kenners binnen hun netwerk een disproportioneel grote invloed op anderen. Het zijn de opinieleiders. Kenners vinden het leuk om anderen te helpen en om hun kennis te delen. Maar wat heeft dit nu met easycratie te maken? Welnu, het opzetten van een *maven-trap* is een marktonderzoekmethode die iedere werknemer op elk functieniveau op eigen houtje kan uitvoeren, buiten de hiërarchische structuren van het bedrijf om. Er is geen toestemming voor nodig van hogerhand, en ook geen budget. De netwerk - en informatiesamenleving biedt talloze mogelijkheden voor zulk onderzoek. De methode is snel en kan binnen 24 uur meer waardevolle informatie opleveren dan een kostbaar onderzoeksrapport van een klassiek marktonderzoeksbureau, dat maanden op zich laat wachten.

Het traditionele kwantitatieve marktonderzoek met de aselecte steekproef gedijt goed in hiërarchische organisatiestructuren. Dikwijls is er een dubbele agenda, bijvoorbeeld omdat de opdrachtgever rugdekking zoekt voor zijn plannen binnen de organisatie. Als het plan mislukt, kan hij zich verschuilen achter het marktonderzoek. Of het onderzoek is nodig, als argument om hoger in de hiërarchie investeringsbudgetten los te peuteren om de plannen te mogen uitvoeren. In de top van de hiërarchie is het inlassen van marktonderzoek een beproefd middel om veranderingen te vertragen.

Enthousiaste werknemers met goede ideeën worden daardoor afgeremd in hun drang om de organisatie te verbeteren. Maar de easycratische werkne-

mer die zich niet wil laten afremmen, heeft tegenwoordig middelen ter beschikking om traditioneel marktonderzoek te omzeilen, buiten de hiërarchie om. Iedere werknemer kan bijvoorbeeld op Twitter eenvoudig zijn eigen maven-trap plaatsen. Eén tweet van 140 tekens kan binnen een uur meer nuttige kennis opleveren dan een marktonderzoek van drie maanden.

CARWASH

De supermarktketen Jumbo heeft circa 125 winkels, deels eigen winkels, deel franchisers. Begin augustus 2009 kregen alle bedrijfsleiders instructies vanuit het hoofdkantoor. Als beschermende maatregel tegen de op uitbreken staande Mexicaanse griep moesten de winkels voortaan verplicht dagelijks alle winkelkarren schoonmaken. Zo gaat dat in alle organisaties waar in meer of mindere mate een hiërarchische structuur is. Instructies en richtlijnen komen van bovenaf. De volgende schakel in de hiërarchie mag ze uitvoeren en meestal zelf een oplossing verzinnen voor de consequenties. De een doet dat volgzaam, de ander doet dat tandenknarsend.

De bedrijfsleider van de Jumbo Hoogeveen pakte de instructie op easycratische wijze aan. Die dacht: tweehonderd winkelkarren dagelijks schoonmaken, dat kost mij een halve fte. Hij vertaalde de instructie naar 200 microjobs en delegeerde de opdracht naar zijn klanten. Bij de ingang van de winkel zette hij een tafel neer met schoonmaakspullen, zodat de klanten die dat wilden zélf hun kar konden schoonmaken. In strenge, bureaucratische organisaties wordt zo'n inventieve bedrijfsleider vaak terechtgewezen. In sommige organisaties kan het zo'n bedrijfsleider zelfs zijn carrière kosten, omdat het wordt geïnterpreteerd als rebellie tegen de hiërarchie.

Bij Jumbo is kennelijk ruimte voor zulke easycratische initiatieven. Een woordvoerder op het hoofdkantoor meldde: 'We hebben begrepen dat deze werkwijze positief is ontvangen door de klanten en dat de winkelwagens nu nog vaker worden schoongemaakt dan één keer per dag. We gaan nu onderzoeken of we het idee uit Hoogeveen ook bij andere filialen gaan invoeren.'

Het is geen wereldschokkend voorbeeld. Maar zelfs zo'n futiel voorbeeld kan deze organisatie als geheel ongeveer 125 keer een halve fte besparen. Afgezet tegen het zeer lage minimumjeugdloon van een 16-jarige karretjeswasser in loondienst, komt dat overeen met ruim 30.000 euro per maand. Het easycratische aspect van dit voorbeeld is: vandaag bedacht, morgen uitgevoerd, onafhankelijk van de bestaande hiërarchie.

POSTZEGEL ERBIJ?

Felicitatiekaarten met envelop zijn een goedlopend artikel in de vijfhonderd winkels van een filiaalbedrijf in huishoudelijke artikelen. Ze nemen weinig schapruimte in, ze zijn niet bederfelijk en de marge is hoog. Tot op

een dag een nieuwe instructie uit het hoofdkantoor komt: producten met een te lage verkoopmarge worden uit het assortiment genomen. Er mogen daarom geen postzegels meer worden verkocht in de filialen.

In de meeste filialen wordt hier schouderophalend op gereageerd. Maar de manager van het filiaal in het kleine provincieplaatsje D. ziet tot zijn verbijstering dat zijn omzet in felicitatiekaarten met 50 procent daalt. Dat heeft te maken met de lokale middenstandsinfrastructuur in het kleine plaatsje D. De klanten stappen voor felicitatiekaarten massaal over naar het enige alternatief: de sigarenwinkel waar wél losse postzegels worden verkocht, mits men daar ook de felicitatiekaart koopt.

Op concernniveau is dit maar een klein probleem, want in de overgrote meerderheid van de filialen leidt de maatregel niet tot noemenswaardige omzetdalingen. De maatregel wordt dan ook als succesvol beschouwd. Maar op filiaalniveau dreigt een kleine ramp. De lokale storemanager ziet zijn kerstbonus in gevaar komen. Hoe lost hij dit op? Zijn probleem aankaarten bij de rayonmanager is een heilloze weg, weet hij uit ervaring. Regels zijn regels, en aan uitzonderingen doen we niet, zo is de bedrijfscultuur. Dan maar op eigen rekening postzegels inkopen en verkopen, om de lokale consument ter wille te zijn? Daarmee zou hij zich op zeer glad ijs begeven, doordat hij dan een kasstroom creëert buiten de winkelboekhouding om.

In de easycratische oplosmethode gaat de winkelmanager van D. op zoek naar collega's met een soortgelijk probleem. Binnen de 500 verschillende filiaalmanagers zijn vast wel een stuk of tien collega's bij wie de omzet ook dramatisch is gedaald. Vroeger was het ondoenlijk om al die 500 andere winkelmanagers één voor één te bellen. Laat staan dat hij ze alle 500 kon aanschrijven. De portokosten en kopieerkosten zouden al bijna hoger zijn dan zijn kerstbonus. Maar in de 21e eeuw vindt deze storemanager in zijn pc een pdf-bestandje met de naam- en adresgegevens van alle 500 storemanagers van het bedrijf. Met enig digitaal knip- en plakwerk maakt hij in een halfuurtje een groepsmail en communiceert zodoende kosteloos met de zwerm.

De volgende dag heeft hij reacties van tien over het hele land verspreide winkelmanagers die met hetzelfde probleem worstelen. Tien weten meer dan één, tien kunnen meer dan één. Een van hen kent de marketingmanager van de grootste kaartenleverancier. En weer een ander komt erachter dat hij lid is van dezelfde golfclub als deze persoon. Een week later, ergens tussen hole 11 en hole 16, bedenken die twee een briljant plan. De kaartenleverancier gaat zijn assortimentscatalogus drastisch uitbreiden. Door achter het bestelnummer van elke kaart uit het assortiment de letter C te plakken, bestelt de inkoper de '*convenience*-variant' van een felicitatiekaart. Die C-variant houdt in dat er onder het cellofaan een envelop zit waarop al een postzegel van 44 cent is voorgeplakt. De bestelprijs van de C-variant is

50 cent hoger, zodat de kaartenleverancier er ook nog iets aan overhoudt.

De storemanager van D. zet op de interne bestellijsten naar zijn hoofdkantoor voortaan een C achter het oorspronkelijke bestelnummer en haalt zodoende de postzegels weer terug in zijn filiaal. Het typerende van deze easycratische oplossing is dat er geen enkel overleg hoefde plaatst te vinden binnen de interne bureaucratische hiërarchie, maar dat diezelfde bestaande hiërarchie ook op geen enkele manier ondermijnd werd. Er zijn alleen maar winnaars, geen verliezers.

VIRTUELE BLOEMEN

De autoverkoper in loondienst had jarenlang de gewoonte om alle klanten die bij hem een auto kochten, bij de aflevering van de auto een groot boeket bloemen te overhandigen. Als dank voor het in hem gestelde vertrouwen. Dit gebaar werd zeer gewaardeerd door zijn klanten. De autoverkoper verwierf een grote schare vaste klanten. De loyaliteit van zijn klanten lag gemiddeld veel hoger dan gebruikelijk in de branche. De verkoper was ervan overtuigd dat de investering in bloemen economisch zinvol was, en zich dubbel en dwars terugbetaalde. Maar in zijn verkooporganisatie dacht men daar anders over. Er moest bezuinigd worden. Binnen de hiërarchie werd besloten dat er geen euro meer uitgegeven mocht worden aan relatiegeschenken. Discussie niet mogelijk.

De verkoper was bang dat door de kille maatregel zijn zorgvuldig opgebouwde klantloyaliteit op den duur zou afbrokkelen, en trachtte dat op easycratische wijze te verhelpen. Hij zocht op internet de e-mailadressen van alle bloemisterijen in de stad en stuurde ze allemaal een mailtje waarin hij in het kort de situatie uitlegde. Welke bloemist voelde zich geroepen om hem eens te bellen, om te kijken of ze een slimme joint-promotion-achtige actie konden bedenken, waar beiden beter van zouden worden? Van de meesten hoorde hij nooit meer wat, maar de ene bloemist die wél reageerde, was al genoeg voor de oplossing. De verkoper zou tegoedbonnen kunnen maken waarmee de koper zelf een boeket bloemen zou kunnen ophalen. Maar wat was het voordeel voor de bloemist? Meer klanten in zijn bloemenzaak, die dan wellicht nog een extra bosje bloemen zouden kopen bij het gratis boeket? Of zou de bloemist korting kunnen krijgen bij het onderhoud van zijn auto? Of een vipbehandeling: geen wachttijd, maar met voorrang onmiddellijk geholpen worden, bij reparaties?

Uiteindelijk vonden ze een inventieve constructie, waarbij de kosten en opbrengsten in evenwicht waren: virtuele bloemen! De autoverkoper ontwierp een boeket virtuele bloemen op zijn pc en printte dat in veelvoud uit, om aan al zijn klanten te overhandigen. Onder de afbeelding van bloemen stond de volgende tekst: ‘Gefeliciteerd met uw nieuwe auto. Bedankt voor uw vertrouwen in ons. Wij doen er alles aan om de aankoopprijs van uw

auto zo laag mogelijk te houden. Daarom geven wij geen echte bloemen meer weg, zoals u van ons gewend was. Met dit boeket virtuele bloemen hopen we nog wel hetzelfde gebaar over te brengen.'

En dan onder de stippellijn, stond nóg een tekst: 'Mist u de geur van echte bloemen? Tegen inlevering van deze bon kunt u een boeket naar keuze uitzoeken bij Bloemisterij Pieters, en betaalt u slechts 50 procent van de winkelprijs.' Pieters hoefde daar verder niets voor te hebben. Die was tevreden met extra bezoek in zijn winkel en met 50 procent korting lag zijn verkoopprijs nog steeds boven de inkoopprijs.

Een bizarre oplossing? Wie wil er nou een boeket virtuele bloemen? Toch wél. Er bestaat al jarenlang een florerende markt in virtuele bloemen op diverse Amerikaanse websites. Handige ondernemers hebben ontdekt dat je bloemen kun digitaliseren. De meeste bloemenkopers gaan voor de geur en de kleur en het fysieke genot van een levende bloem. Maar een deel van de bloemenkopers is uitsluitend geïnteresseerd in het symbolische gebaar. Zij kopen bloemen om iemand het hof te maken, of om iets goeds te maken. En dit deel van de bloemenmarkt is heel goed te digitaliseren, zo is gebleken.

Er zijn verschillende websites waar virtuele bloemen worden verkocht. Het product is vaak niet meer dan een onooglijke slordige illustratie van een bloem, die per e-mail wordt bezorgd. De prijzen variëren van 1 tot 10 dollar per bloem. Het geheim zit erin dat de ontvanger ook de prijslijst kan zien. Dus de ontvanger weet dat de lelijke digitale bloem van tien dollar een gebaar van de schenker is dat tien dollar heeft gekost. Productiekosten nul, bezorgkosten nul, winkelkosten nul, verkoopprijs: tien dollar. Het kan allemaal in de easycratie.

WONING IS ZONDER MUREN MEER WAARD

Amsterdam is de duurste stad ter wereld om een dag je auto te parkeren, zo bleek medio 2009 uit een onderzoek van Colliers International naar parkeertarieven in 140 grote steden. Parkeren in Amsterdam-centrum kost per dag vijftig euro. In andere dure parkeersteden – Londen, Wenen, Den Haag en Oslo – ligt die prijs rond de veertig euro. De parkeertarieven zijn voor de gemeente Amsterdam een lucratieve inkomstenbron. De hoofdstad heeft voor 2009 een parkeeropbrengst begroot van 131 miljoen euro, bijna een kwart van de totale opbrengst uit gemeentelijke heffingen.

Maar voor het gemeentelijk woningvoorzieningsbeleid dreigt strikt theoretisch een ramp. Want 50 euro per dag is vijftienhonderd euro per maand voor een paar vierkante meter egale grond. En daarmee zijn parkeerplaatsen zo'n beetje de duurste vorm van onroerend goed geworden. Een projectontwikkelaar die oude panden opkoopt om te renoveren en ver-

volgens te verhuren als woonruimte, kan potentieel meer inkomsten vergaren door de panden te slopen en te verbouwen tot parkeerplaatsen.

De huizeneigenaar die een overtollige kamer verhuurt aan een student en daarvoor een paar honderd euro per maand ontvangt, ontdekt tot zijn verbijstering dat hij zijn huurinkomsten kan verveelvoudigen, als hij de kamer niet aan een student, maar aan een auto zou verhuren. Met als bijkomend voordeel dat een auto nooit dronken thuiskomt en ook geen luide muziek maakt 's nachts. Er is één praktisch probleempje: hoe krijg je die auto door de voordeur?

Maar in theorie is dus de bizarre situatie ontstaan dat een kamer of een woning theoretisch meer waard wordt als je de muren en het dak eraf haalt. Dat de onroerendgoedeigenaren nog niet massaal zijn begonnen met het slopen van muurtjes, komt doordat het verzilveren van de theoretische huuropbrengst een complexe logistieke zaak is. Het afstemmen van vraag en aanbod, het reserveren van de parkeerplaatsen en het afwikkelen van de betalingstransacties zijn ingewikkelde zaken als het gaat om één enkele parkeerplaats. Efficiënter is het om een ondergrondse betonnen bunker te bouwen met een paar honderd parkeerplaatsen, en daar een slagboom, een portier en een betaalautomaat neer te zetten. Diverse bedrijven hebben deze vorm van onroerendgoedexploitatie dan ook ontdekt en het is een zéér winstgevende bedrijfstak. Ook een organisatie als Schiphol verdient tegenwoordig meer aan parkeeropbrengsten dan aan vliegverkeer.

Particuliere woningbezitters in de stad die over een garage, carport of oprit voor de eigen auto beschikken die tijdens werkdagen ongebruikt leegstaat, zouden vele honderden euro's per maand kunnen bijverdienen, mits er een efficiënt werkende markt zou zijn voor de timesharing van lege parkeerplaatsen. En zo zijn er ook vele bedrijfjes met een privéparkeerterrein dat 's avonds leegstaat, terwijl vijftig meter verderop in de straat in de avonduren parkeerplaatsen worden verhuurd voor vijf euro per uur.

Wij voorspellen dat vandaag of morgen een easycratische ondernemer opstaat die deze potentiële markt van lege privéparkeerplaatsen gaat ontwikkelen. Met de bestaande technologische middelen zoals mobiel internet, navigatiesystemen en betalen per telefoon moet het mogelijk zijn om vraag en aanbod op efficiënte wijze bij elkaar te brengen.

De automobilist van morgen die een schaarse parkeerplek zoekt, registreert zich eenmalig op de website van het toekomstige bedrijf ontdekjeplekje.nl, downloadt een update voor zijn navigatiesysteem en zodra hij in de buurt van zijn bestemming is, ziet hij een lijst van lege privéparkeerplaatsen, inclusief het aantal uren dat elke plaats nog beschikbaar blijft. De automobilist selecteert de gewenste parkeerplaats en TomTom dirigeert hem vervolgens naar een van de vrije parkeerplaatsen van Notariskantoor Scherpenzeel, die tot de volgende ochtend negen uur beschikbaar zijn.

Aanmelden gaat per sms. Dat kost enige handelingen, maar gaat nog altijd sneller dan naar de openbare parkeerkaartjesautomaat lopen waarvan het display vaak op de meest ongelegen momenten knippert: 'automaat tijdelijk buiten gebruik'. De parkeerder hoeft zich ook geen zorgen meer te maken over voldoende muntgeld op zak, of opgeladen chipknips, want de betaling wordt automatisch van zijn rekening afgeschreven. Ook is hij bevrijd van het lastige probleem dat hij vooraf moet inschatten voor hoeveel uur hij een parkeerkaartje wil kopen, want ook het afmelden gaat per sms en bij ontdekjeplekje.nl betaal je alleen voor de werkelijk gebruikte parkeertijd.

De boekhouder van Scherpenzeel ontvangt één keer per maand per e-mail een gedetailleerd overzicht van het aantal bemiddelde parkeeruren. Hij heeft er verder geen omkijken naar. De betaling is al bijgeschreven op de bankrekening. Het kan allemaal in de easycratie.

DE DYNAMISCHE PRULLENBAK

Op een groot kantoor in de Randstad werken een paar honderd mensen; tussen de middag lunchen zij in de bedrijfskantine. Na afloop van de lunch loopt iedereen naar een uithoek van de kantine om de lege verpakkingen weg te gooien, omdat dáár de prullenbak staat. Een nieuwe werknemer verbaast zich hierover en vraagt aan zijn collega's waarom die prullenbak niet in een andere hoek staat, op de logische plaats. Hij blijkt niet de eerste te zijn die deze vraag stelt. Het speelt al anderhalf jaar. Diverse werknemers hebben al een verzoek ingediend om de prullenbak te verplaatsen. Het is zelfs al in de ondernemingsraad aan de orde geweest, maar de directie kon niets aan het probleem doen, want de catering is uitbesteed aan een cateringbedrijf, en de prullenbak is eigendom van dat bedrijf. De kantinejuf was het eens met de klagers, maar weigerde de prullenbak te verplaatsen, want daar ging haar chef over. En die chef was nooit aanwezig op de locatie en reageerde ook niet op mailtjes en ingesproken voicemails.

Het is een malle anekdote over een tamelijk onbelangrijk probleem, dat binnen enkele seconden is op te lossen, maar dat maandenlang of jarenlang stuit op de obstakels van de bureaucratie. In alle hiërarchische organisaties wemelt het van dit soort anekdotes.

'En als ik nou eens met helemaal niemand overleg, maar eigenhandig die prullenbak twintig meter verplaats?', opperde de nieuwe werknemer. Dat werd hem dringend afgeraden. Ooit had iemand dat al eens gedaan en daar was veel narigheid van gekomen. Zulke radicale oplossingen worden over het algemeen niet erg geapprecieerd in bureaucratische organisaties, omdat ze de hiërarchie ondermijnen. En veel bijval van collega's valt ook niet te verwachten, want de meerderheid zal alleen maar mopperen dat men vergeefs naar de oude vertrouwde plaats van de prullenbak is gelopen.

De volgende dag verscheen de nieuwe werknemer op kantoor met een grote doos waarin een easycratische oplossing zat. Hij had eigenhandig een nieuwe prullenbak gekocht en zette deze in de kantine op de logische plaats. Nu kreeg hij wel veel bijval. Maar er was ook veel verbazing. 'Betaal je dat uit eigen zak? Ga je dat bonnetje declarereren?' Want in veel organisaties is het zeer ongebruikelijk dat medewerkers zelf ook maar één cent uitgeven om het werkklimaat te verbeteren. Bij veel organisaties is de bedrijfscultuur dat medewerkers elke afgelegde kilometer, elke strip van een strippenkaart, elke privé aangeschafte postzegel van 44 cent declareren. Zelfs als zij elke maand al een vaste vergoeding van 100 euro op hun salarisstrookje hebben staan voor niet-declarabele onkosten. Bij talloos veel organisaties wordt eindeloos vergaderd, overlegd, geklaagd en gezeurd over de aanschaf van kleine dingen. Maar die discussies gaan welbeschouwd helemaal niet over het nut of de noodzaak van de aanschaf, maar over de vraag of en hoe het bedrijf deze gaat betalen. Bij marginale uitgaven is het vaak veel efficiënter om iets gewoon zelf te kopen. Daarmee omzeil je de bureaucratie. De werknemer die dit middel hanteert, kan daardoor zijn easycratische slagkracht binnen zijn organisatie enorm vergroten.

Maar is die werknemer dan geen dief van eigen portemonnee? Nee, dat is de zienswijze van de dogmaticus die strikt in financiële eenheden denkt. Wie alleen een financiële afweging maakt, houdt geen rekening met de realiteit van *the age of access* (zie hoofdstuk 2; Jeremy Rifkin), kijkt slechts naar geld en negeert de waarde van toegang. Wie investeert in zijn werkomgeving, kweekt veel goodwill, verbetert zijn reputatie binnen de organisatie, vergroot zijn sociaal kapitaal zowel in de hiërarchie boven hem als beneden hem, en daardoor openen zich allerlei deuren binnen de organisatie. Die investering in zo'n prullenbak betaalt zich later dubbel en dwars terug, zo denkt de easycraat. En ook al klinkt dat voor menigeen ongebruikelijk, deze gedachte is wél weer algemeen verspreid als het gaat om privé-investeringen in kleding of kapper om bij bepaalde bedrijfsgelegenheden een betere indruk te maken. Dan wordt wél automatisch in termen van sociaal kapitaal gedacht. Maar die nieuwe prullenbak kost misschien net zo veel als die nieuwe das.

HOE HET NIET MOET

Op de derde verdieping van het torenhoge kantoor van een grote Nederlandse vakbladenuitgever speelt zich elke woensdagmiddag een opmerkelijk tafereeltje af. Dan zit de redactiesecretaresse van een tijdschrift aan haar bureau met links een stapel van honderd exemplaren van het jongste nummer, vers van de pers. Rechts op het bureau ligt een stapel van honderd enveloppen. De komende twee uur zal zij alle enveloppen van adressen voorzien en frankeren met het standaardposttarief van 1,76 euro. Wat is

hier aan de hand? Elke uitgever weet toch dat de adresstickers geautomatiseerd kunnen worden aangemaakt in het grafisch proces en dat de pallets vol tijdschriften dan op postcode gesorteerd rechtstreeks van de drukkerij naar de posterijen gaan? En dat ze dan onder het periodiekentarief vallen van 33 eurocent per nummer, inclusief btw?

De redactiesecretaresse legt uit wat er aan de hand is: 'Deze exemplaren gaan naar de relaties van de redactie. Natuurlijk kunnen we deze adressen ook doorgeven aan de centrale abonnementenadministratie. Dat scheelt mij wekelijks twee uur werk en een doos enveloppen. Maar dan wordt de kostprijs van die relatieabonnementen intern doorberekend. De algemene dagelijkse post wordt echter niet intern doorberekend. Dat valt onder de overhead. Dus door het op deze manier te doen, besparen we wekelijks 33 euro op het redactiebudget. Slim hè?'

Nou nee. Dit is niet slim, dit is eerder stuitend. Dit is pure verspilling. Op het eerste oog lijkt dit misschien een easycratische oplossing die slim manoeuvreert binnen de bureaucratische regels. Maar oplossingen die slechts ten doel hebben het individu of de afdeling te bevoordelen ten koste van de organisatie als geheel, mogen wat ons betreft de naam easycratie niet dragen.

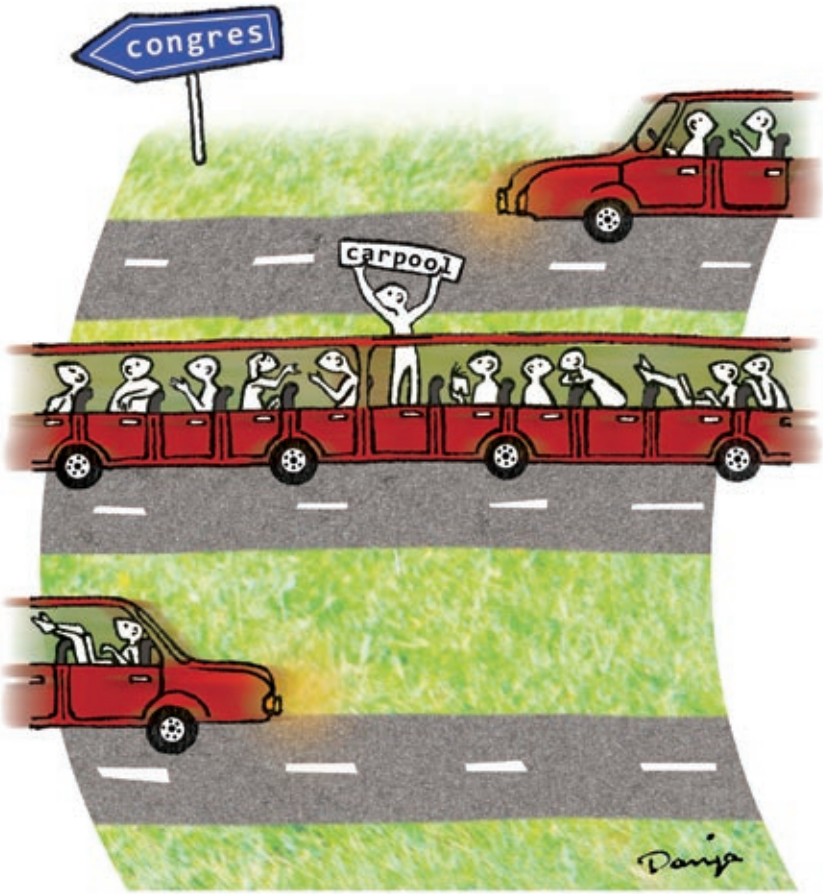
Elke organisatie krijgt de medewerkers die zij verdient. Met als doel om te bezuinigen leggen hiërarchische organisaties vaak van bovenaf regels op die in de praktijk juist tot een kostenstijging leiden, doordat de medewerkers contraproductief misbruik maken van die regels. Organisaties kunnen veel meer bezuinigen door een bedrijfscultuur te scheppen waar meer ruimte is voor easycratische initiatieven. De woensdagse stapel enveloppen uit dit voorbeeld kost de uitgever wekelijks 144 euro. Dat maal 50 weken en maal 150 verschillende titels (want zo'n 'slimme' truc verspreidt zich meestal wel via de wandelgangen naar de andere redacties) betekent een volstrekt onnodige onkostenpost van een miljoen euro per jaar. Nog exclusief de salariskosten voor de tijd die 150 redactiesecretaresses besteden aan dit nutteloze werk.

Dit voorbeeld heeft de gedaante van een stapel enveloppen op woensdagmiddag. Maar wie er oog voor heeft, ziet in elke bureaucratische organisatie heel veel van dit soort voorbeelden van oneigenlijke toepassing van de regels, die tot enorme economische en maatschappelijke verspillingen leiden.

Nieuw in 2e oplage

Martijn & Simon

Een actueel easycratisch voorbeeld uit eigen stal: Martijn & Simon in de 'houtenblokjesbusiness'. Het idee onstond op vrijdag en op maandag waren er bestellingen uit 21 landen. Van idee tot productie in 72 uur, zonder vergaderingen, zonder onderhandelingen, zonder contracten, zonder betaalde reclame en zonder investeringskosten.
Het avontuur van www.woodenipadstands.com begint op een vrijdag in de lente van 2010 als Martijn via een Amerikaanse vriend een iPad krijgt opgestuurd. Wat zou het prettig zijn, als je die iPad rechtop op je bureau zou kunnen zetten. Apple heeft daar dan ook een hulpmiddel voor gemaakt – à 30 euro – maar dat was Martijn vergeten erbij te bestellen. Kan het ook anders?
Martijn heeft een iPad, maar twee linkerhanden en zoekt hulp bij Simon. Simon heeft geen iPad maar wel twee rechterhanden. Simon is de vriendelijke dorpstimmerman, 75 jaar oud en met grote grijze baard. Binnen een uur hebben zij samen een oplossing gevonden. De 5-dollar iPad Stand is geboren. Op zaterdag publiceert Martijn tekst en foto's op Lifehacking.nl, zodat andere iPadbezitters ook blij kunnen worden van dit idee. En omdat er in Amerika meer iPads zijn, heeft hij meteen ook maar even de tekst in het Engels vertaald.
Op zondag gebeurt er iets moois. Het artikel wordt opgepikt door Wired Magazine en al snel volgen andere grote blogs, waaronder Tuaw, The Unofficial Apple Weblog. Een beetje geluk komt daar wel bij kijken. De combinatie van de woorden 'Dutch' en 'Wooden' doet het goed in Amerika. De publicaties leidden tot duizenden tweets en retweets op Twitter, waardoor het houten blokje uit Holland nog meer bekendheid krijgt. De Wooden iPad Stand is kennelijk 'doorvertelbaar' (zie pagina 111). Op maandag loopt de e-mailbox van Martijn over, met meer dan honderd bestellingen uit 21 verschillende landen.
Nee, de 5-dollar Wooden iPad Stand zal niet de geschiedenis ingaan als het meest innovatieve product van 2010. Dit voorbeeld gaat niet over een revolutionair product, maar over de revolutionaire veranderingen in het proces idea-to-market, die in de easycratie mogelijk zijn geworden. Het verschil met de traditionele tijdspanne van innovatie is opzienbarend. In de traditionele economie kan er zomaar een jaar voorbij gaan, voordat een nieuw idee de markt bereikt. Een jaar waarin veel geld, tijd en energie wordt besteed aan vergaderen, prototyping, octrooien, haalbaarheidsonderzoeken, juridische contracten, marketingstrategie en het budgetteren van een duur communicatieplan. Daar is overigens niks mis mee, maar dit voorbeeld laat zien dat die traditionele voorbereiding niet meer per se noodzakelijk is. Het kan ook sneller, goedkoper en leuker.



HOOFDSTUK 10 SAMENGEVAT

Ook al is er een hiërarchie en ook al respecteren we die, dat wil nog niet zeggen dat elk probleem ook binnen die hiërarchische structuren opgelost moet worden. Macht vormt de basis van de hiërarchie. Geldstromen fungeren als de brandstof voor de hiërarchie. Ten onrechte is in de afgelopen eeuw de massale misvatting ontstaan dat elke probleemaanpak begint met een budget. Op die manier werkt de hiërarchie vertragend en verlammend en ontstaat bureaucratie. *Alleen al door het loslaten van die eerst-is-geld-nodiggedachte wordt de kern van het probleem weer zichtbaar en openbaart zich bijna automatisch een zee aan nieuwe en makkelijke oplossingen.* Het maakt daarbij niet uit of het gaat om een alledaags probleem van een lokale basisschool, of om het oplossen van het landelijke fileprobleem. Verder in dit hoofdstuk de overeenkomsten en verschillen tussen Rembrandt van Rijn en Marco Borsato.

10 EASYCRATIE IN DE NON-PROFITSECTOR

ZOEKEN WE BUDGET? OF ZOEKEN WE EEN OPLOSSING?

Het doel van een non-profitorganisatie is het zonder winstoogmerk oplossen van een probleem. De focus van de organisatie en van de mensen binnen die organisatie zou dus moeten liggen op de oplossing van het probleem. Maar in de praktijk verworden heel veel non-profit organisaties tot bureaucratieën – van de kleinste sportvereniging tot de grootste overheidsinstantie. Om het oorspronkelijke doel te verwezenlijken, bouwen ze meestal een hiërarchische structuur en voeren ze regels en procedures in. Langzamerhand verschuift de focus van de organisatie steeds meer naar de hiërarchische verhoudingen en naar de interne regels. Daardoor wordt de aandacht voor het werkelijke doel steeds kleiner: het oplossen van een probleem, het voorzien in een maatschappelijke behoefte.

De motor van deze focusverschuiving is de te grote rol die wordt toegedicht aan geldstromen. Het is opvallend hoe vaak maatschappelijke problemen worden gedefinieerd als financiële problemen. Eerst moet er geld komen, dan pas kunnen we verder, zo wordt te vaak gedacht. Maar zijn problemen in het onderwijs nou wel echt financiële problemen? Of is het een kennisoverdrachtprobleem? Is honger in de derde wereld een financieel probleem? Of is het een voedselprobleem? De easycratie begint met het stellen van dit soort wezenlijke vragen.

Het lijkt wel alsof bureaucratieën vaak zijn voorgeprogrammeerd om problemen in een vaste volgorde op te lossen. Eerst wordt een plan bedacht. Dan moet het via de hiërarchische weg worden goedgekeurd. Vervolgens moet er geld komen, een budget worden toegekend. Daarna moet meestal eerst een nieuw stukje hiërarchie worden geïmplementeerd. En dan pas kan het echte werk beginnen.

Deze volgorde werkt sowieso al zeer vertragend. Zolang er geen geld is, ligt het probleem stil. Maar de volgorde werkt ook verlammend bij het bedenken van oplossingen. De volgorde is demotiverend. Deze volgorde van aanpak gaat uit van de vooronderstelling dat geld een conditio sine qua non is voor het oplossen van problemen. Maar die vooronderstelling is onjuist. Geld maakt de oplossing van problemen vaak gemakkelijker, maar

het is zelden een noodzakelijke voorwaarde. Er zijn vele wegen die naar Rome leiden. En vooral door de komst van de netwerk- en informatiesamenleving zijn er vele nieuwe wegen naar Rome aangelegd. En om in metaforische termen te blijven: dat zijn geen tolwegen.

ZEER ILLUSTRATIEF: GEEN GELD, GEEN OPLOSSING?

Zeer illustratief hiervoor is een krantenbericht uit mei 2009. De Raad voor de rechtspraak presenteert het jaarverslag over 2008. Voor 2009 wordt een toename van het aantal rechtszaken voorspeld van zestien procent. Daarom betoogt de raad dat de rechtspraak in Nederland volgend jaar 60 miljoen euro extra nodig heeft. 'Zonder extra middelen gaat de ingelopen achterstand weer fors toenemen. Dat vinden wij maatschappelijk onaanvaardbaar. Als we het geld niet krijgen, ligt er in 2014 al een hele jaarproductie aan zaken in de kast die nog niet is behandeld.'

Een topman van een hiërarchische organisatie zegt het expliciet: Geen geld? Geen oplossing! Deze manier van denken belemmert bij voorbaat het vinden van oplossingen. Let wel, we willen geenszins de toegenomen werkdruk bagatelliseren. Maar is geld nou echt de énige oplossing voor de extra werkdruk? We willen best voetstoots aannemen dat harder werken geen optie meer is. Maar zou er ook nog zoiets bestaan als anders werken, slimmer werken?

HET VERBAND TUSSEN GELD EN HIËRARCHIE

In veel organisaties, zowel non-profitorganisaties als commerciële organisaties, overheerst de gedachte dat er eerst een budget moet komen, alvorens er aan de oplossing kan worden gewerkt. Of het nu gaat om een nieuw project van een ideële instelling, of om een nieuw idee van de marketingafdeling van een bekend merk. Deze eerst-is-geld-nodiggedachte houdt de hiërarchische organisatiestructuur in stand. Want de budgetten worden doorgaans van bovenaf vastgesteld. Geld en hiërarchie houden elkaar in een verlammende wurggreep vast.

HET PROBLEEM VAN DE SCHOOLDIRECTEUR

Waar het loslaten van de eerst-is-geld-nodiggedachte toe kan leiden, hoe de manier van denken invloed heeft op het vinden van oplossingen, illustreert het volgende voorbeeld. Het is niet zomaar een voorbeeld, het is vooral een oefening in easycratisch denken. Geen handleiding, maar een oefening! Zomaar een basisschool, zomaar ergens in het land, kampt met een alledaags probleem. Herkenbaar en realistisch: de schoolbibliotheek is hopeloos verouderd. Er moeten nieuwe boeken komen. Dát is het probleem. De schooldirecteur mag het probleem oplossen.

In toenemende gradatie van easycratie, laten we zien hoe de schooldirecteur het probleem zou kunnen oplossen.

a De bureaucratische schooldirecteur

'Voor elk probleem is eerst geld nodig. We sturen een brief naar Den Haag. We vullen een formulier in. En dan gaan we wachten tot er een budget vrijkomt.'

Het voordeel van deze methode is dat hij met afstand de minste inspanning kost. Het is ook de meest risicomijdende. De directeur kan zich altijd verschuilen. 'Ik heb er verder geen invloed op. Den Haag beslist.' Het nadeel is dat de oplossing wordt vertraagd.

b De gewiekste bureaucraat

'We gaan ons eens uitgebreid verdiepen in het stelsel van regeltjes. Dat kost dan wel heel veel uren werk, maar misschien vinden we nog ergens een onbekend subsidiepotje. En anders vinden we wel wegen om de formulieren creatief in te vullen. De ouders van leerling Henk wonen niet officieel samen. Als we dat nou eens een eenoudergezin noemen, krijgen we meer urgentiepunten. Dat is handig, want het Haagse budget is beperkt.'

Het voordeel van deze methode is dat de kansen vergroot worden, ten opzichte van methode a. Het nadeel is van ethische aard. De kansen vergroten impliceert dat de kansen van anderen verkleind worden. Hebben de kinderen op die andere school dan minder behoefte aan boeken? Een ander nadeel is dat het veel inspanning kost, zonder dat deze inspanning leidt tot een grotere output. Het totale aantal bibliotheekboeken wordt niet groter, er vindt alleen een verschuiving plaats van de ene school naar de andere school. Meer inspanning bij gelijke output, dat betekent daling van de collectieve arbeidsproductiviteit in het onderwijs. Verder is het nog als nadeel aan te merken dat deze schooldirecteur risico's loopt. Wat de een creatief invullen noemt, kan een ander als crimineel invullen beoordelen. Dat kan gevolgen hebben voor de directeur.

c De klassieke sponsorbureaucraat

'We zijn toch niet afhankelijk van Den Haag? Secundaire geldstromen zullen we vinden! Wat commerciële organisaties doen, dat kunnen wij toch kopiëren? Hoe doet een profclub dat, als ze geld nodig hebben? We gaan een shirtsponsor zoeken voor ons schoolvoetbalteam en van de opbrengst kopen we boeken.'

Chapeau! Deze schooldirecteur neemt eigen initiatief. Hij zoekt een creatieve oplossing. En hij neemt geen genoegen met vertraging. Hij probeert de oplossing te versnellen. En als bonus vergroot hij de collectieve output van het onderwijs. Doordat deze schooldirecteur zijn eigen boontjes dopt,

blijft er meer geld over in de Haagse pot om onder andere scholen te verdelen.

Een nadeel is dat de afhankelijkheid net zo groot blijft. Eerst moest de directeur bedelen bij Den Haag, nu moet hij bedelen bij de plaatselijke middenstand. Een ander nadeel is dat de opbrengst tegenvalt. Netto blijft er weinig over. De sponsor doneert bijvoorbeeld 250 euro, maar daarvan moet dan eerst 200 euro worden uitgegeven aan het bedrukken van de shirtjes. Er blijft 50 euro over voor boeken. Nettorendement: 20 procent. Verspilling: 80 procent.

d De efficiënte sponsorbureaucraat

'Al die moeite voor 50 euro. Dat gaan we slimmer doen. We gaan vragen of hij in plaats van shirtsponsor schoolbibliotheeksponsor wil worden. In elk boek komt een beschaafd stempeltje met zijn naam. "Dit boek is gesponsord door ..." Zo'n stempeltje kost tien euro. Dan is de sponsor hetzelfde bedrag kwijt, maar houden we 240 euro over.'

Door alleen maar op een andere manier naar de oplossing te kijken, vergroot deze directeur zijn opbrengst van 50 euro naar 240 euro. Door de focus te verplaatsen van het middel (het zoeken van een shirtsponsor) naar het doel (het zoeken van geld voor boeken), bereikt deze schooldirecteur een rendementsstijging van 380 procent. Niets kan zo lucratief zijn als het loslaten van oude gedachtes en vastgeroeste gewoontes.

e De entrepreneur-schooldirecteur.

'Afhankelijkheid maakt ons maar kwetsbaar. Straks haakt zo'n sponsor weer af, en dan? Of nog erger: straks is de sponsor vader van een van onze leerlingen en probeert hij invloed uit te oefenen op het schoolbeleid. Of straks durven we zijn zoontje geen strafwerk meer te geven, uit angst dat dat gevolgen heeft voor de schoolbibliotheek. We gaan het anders doen. We gaan onafhankelijk geld inzamelen voor boeken. We organiseren een fancy fair op het schoolplein. We vragen alle ouders of ze overtollige spullen willen afstaan voor de rommelmarkt. En van de opbrengst kopen we dan boeken.'

Duizend euro is geen gewaagde opbrengstprognose. Het nadeel van deze methode? Geen. Maar in de methodes tot nu toe heeft niemand nog de eerst-is-geld-nodiggedachte losgelaten. Alle methodes gingen nog uit van de vooronderstelling dat er geld nodig was voor bibliotheekboeken. Kennelijk zit dat heel diep. Een collectieve erfenis van het 20e-eeuwse economisch denken. Onwillekeurig wordt bijna elk probleem onmiddellijk vertaald in een financieel probleem. Kennelijk is het heel erg moeilijk om deze volstrekt logische gedachtegang te ontwikkelen: Wat hebben we nou echt nodig? Zochten we geld? Of zochten we boeken?'

De easycraat probeert zo dicht mogelijk bij het oorspronkelijke probleem te blijven. De easycraat gaat niet in eerste instantie op zoek naar geld. Dat kan eventueel later nog. De easycraat gaat in eerste instantie op zoek naar boeken. Dankzij deze andere manier van denken komt opeens een heel scala van andere oplossingen in zicht, voor elk vraagstuk. Directe oplossingen, in plaats van indirecte oplossingen. Goedkopere oplossingen, snellere oplossingen, betere oplossingen.

f De easycratische schooldirecteur

'Wie zegt dat we geld nodig hebben om boeken te kopen? We hebben boeken nodig! Waar vinden we die boeken? Opvallend dat op onze vorige rommelmarkt zoveel – eenmalig gelezen – kinderboeken verkocht werden. Door de ene ouder belangeloos afgestaan, door de andere ouder gekocht, voor de typische rommelmarktprijs van 1 euro per boek. We zijn ook net gek. We gingen een handeltje drijven in kinderboeken à 1 euro per stuk. En van de opbrengst kochten we diezelfde boeken in de boekhandel à 12,50 euro. Nee, niet helemaal. De meest geliefde kinderboeken waren ondervertegenwoordigd op de rommelmarkt. Harry Potters bijvoorbeeld, die lagen er nauwelijks tussen. De populairste boektitels willen de ouders niet graag afstaan, die willen ze liever zelf houden. Zou het lukken om de ouders te bewegen om ook díé titels af te staan? Dan pas krijgen we een echt mooie schoolbibliotheek. Wacht eens. Ze hoeven ze toch ook helemaal niet af te staan? Als school zoeken we toch niet per se het bezit van boeken? We willen de boeken slechts kunnen aanbieden. We gaan de ouders vragen of ze boeken in bruikleen willen geven aan de schoolbibliotheek. Zodra ze dat wensen, krijgen ze hun eigendommen gewoon terug.'

Wellicht zijn er al scholen in Nederland die dit plan hebben uitgevoerd. We kennen echter geen voorbeelden. Maar we kunnen ook geen enkele reden bedenken waarom dit plan níét zou lukken.

De verwachte opbrengst is hoog. Als tweehonderd ouders elk vijf kinderboeken in bruikleen geven, zijn dat al duizend boeken. Een spectaculaire stijging ten opzichte van de verwachte tachtig boeken die de rommelmarkt op zou leveren. Om nog maar te zwijgen van de netto-opbrengst van vier boeken van de schoolvoetbalteamshirtsponsor.

Nadeel van deze methode? Het zou ons niet verbazen, als dit plan aanvankelijk weerstand oproept. Op een of andere manier schijnen creatieve simpele oplossingen vaak weerstand op te roepen. Waarom dat zo is, mogen de psychologen beantwoorden. Misschien is het de echo van de collectieve erfenis van het 20e-eeuwse economisch denken: als het geen geld kost, kan het idee niet goed zijn. Wellicht is het een instinctieve reactie: als het echt zo simpel was, was het al eerder bedacht. Wellicht is het plaatsvervangende schaamte: dat we het niet eerder hebben bedacht.

Weerstanden kunnen overwonnen worden door goede communicatie. Er moet campagne gevoerd worden. Ouders moeten enthousiast gemaakt worden om boeken in te brengen. Tegenargumenten moeten geduldig weerlegd worden. Aangevoerde tegenargumenten zijn vaak volstrekt onzinnig. Zo zullen er ongetwijfeld heel wat ouders roepen dat ze geen schoolbibliotheek willen van gebruikte boeken. 'Dat is onhygiënisch. We willen nieuwe boeken.' Daarbij voorbijgaand aan de essentie van een bibliotheek: elk nieuw boek is na één keer uitlenen ook een gebruikt boek geworden. Juist die communicatie kan in de informatiesamenleving beter en makkelijker dan ooit. Zelfs het communicatieplan heeft geen budget meer nodig, want er hoeft geen stencilmachine meer te draaien, er hoeven geen pakken papier meer ingekocht te worden, de e-mailadressen van de ouders zijn bekend. Een goed opgestelde campagne via een meertraps elektronische nieuwsbrief ('Eindelijk meer ruimte in uw kinderkamer. De school biedt u gratis boekenkasten aan') plaveit verder de weg naar de mooiste schoolbibliotheek van de stad. Daar zullen alle ouders trots op zijn.

g De visionaire easycraat

'Interessant, dat boek van Rifkins over *The Age of Access*. Er vindt dus een verschuiving plaats van bezit naar gebruik. Bezit is maar ballast. Het gaat niet om het bezit, het gaat om de toegang tot het vruchtgebruik. Wat willen we als school nou eigenlijk echt? Willen we onze leerlingen boeken geven? Of willen we ze toegang tot boeken geven? Is het dan wel nodig om al die boeken die we in bruikleen hebben hier fysiek in school te stallen? Als die ruimte vrijkomt, kunnen we 100.000 euro besparen op de aanbouw van dat extra klaslokaal. Als we al die boeken nou terugbrengen naar de eigenaars en in plaats daarvan een website maken met een elektronische catalogus. Leerlingen kunnen dan online een boek reserveren. Het systeem stuurt dan automatisch een sms'je naar degene die dat boek thuis in zijn boekenkast heeft, met het verzoek om dat boek morgen mee te nemen naar school.'

Dit is easycratie voor gevorderden. De verschillende aanpakken van het probleem van de schooldirecteur vormen geen handleiding, maar een oefening in easycratisch denken. Daarom mocht deze laatste methode niet ontbreken in het overzicht. Maar doe het rustig aan: het kost al moeite genoeg om de eerst-is-geld-nodiggedachte los te laten. Als dat gelukt is, zal de volgende logische stap het loslaten van de eerst-is-bezit-nodiggedachte zijn.

IEDEREEN ZIJN EIGEN REMBRANDT

Stel je verdient een normaal salaris in loondienst, maar je wilt toch een échte Rembrandt boven je bankstel hangen. Onmogelijk of niet? Wie de probleemoplossing begint met het stellen van de vraag 'Waar vind ik 100 miljoen euro?', zal niet zo snel slagen. Maar een easycraat zal beginnen met de vraag 'Waar vind ik een Rembrandt?' en dan is de oplossing meteen al dichterbij.

Tijdschriftenmaker Rob van Vuure vond de oplosing. In zijn boek *Het Lingeriedenken* beschrijft hij hoe hij Rembrandt in huis haalde. Hij ontdekte dat je al voor 15.000 euro een ets van Rembrandt kunt kopen. Een echte, gecertificeerde ets, door Van Rijn zelf afgedrukt. Evengoed nog een heel bedrag. Daarom zocht hij vijftien vrienden en relaties bijeen, die ieder 1000 euro betaalden. Volgens een rouleersysteem krijgt iedereen de ets om de vijftien maanden één maand thuis. Met gepaste flexibiliteit. Want als een van de groepsleden bijvoorbeeld buitenlandse relaties over de vloer krijgt, kan hij de ets voor één avondje lenen, om op de gasten indruk te kunnen maken met een achteloos 'Kijk, daar hangt mijn Rembrandt.'

Is easycratie dan alleen maar een creatieve manier van denken, van buiten de gebaande paden treden? Nee, het is eerder zo dat er de afgelopen jaren geheel nieuwe paden zijn bijgekomen, en dat daarop volledig nieuwe routes uitgestippeld kunnen worden. De wegen liggen er al, en de vervoersmiddelen zijn kosteloos beschikbaar. De netwerk- en informatiesamenleving heeft het bedenken en uitvoeren van zo'n Rembrandtclub mogelijk gemaakt. Die netwerk- en informatiesamenleving speelt een grote rol, in elke fase van de ontwikkeling van idee tot uitvoering.

Het begint al met het ontstaan van ideeën. De hoeveelheid toegankelijke informatie is exponentieel toegenomen. De kans dat we überhaupt te weten komen dat een ets van Rembrandt betaalbaar is, is vele malen groter geworden. Dan komt de zeer belangrijke oriëntatiefase, waarin extra informatie wordt gezocht om het idee nader te toetsen. Tien jaar geleden had dat misschien wel weken tijd gekost. Een moeizame zoektocht langs gespecialiseerde boekhandels, musea en kunstveilingen. Daardoor bleven heel veel ideeën liggen. Want niet iedereen heeft het ervoor over om zoveel energie en tijd in het oriënteren te stoppen, om er vervolgens achter te komen dat het misschien een slecht idee is. Tegenwoordig gaat die oriëntatiefase bijna moeiteloos door, onmiddellijk na het ontstaan van het idee. Met een beetje handig googelen vinden we binnen tien minuten in drie verschillende, betrouwbaar ogende bronnen de volgende zinnen:

Het is niet bekend hoeveel etsen Rembrandt in totaal maakte. Schattingen lopen uiteen van 277 tot 389 exemplaren.
Toonaangevende kunsthistorici vinden dat het genie Rembrandt zich juist in de etsen toonde.
Anders dan bij schilderijen is er nauwelijks onduidelijkheid over echtheid.
Het gros van alle Rembrandtetsen wordt onder de 20.000 euro geveild.
Rembrandtetsen bestrijken een markt met voldoende aanbod.

Dat is al voldoende informatie om het idee te toetsen, en tien minuten na het ontstaan van het idee kunnen we al concluderen dat het goed en haalbaar is. Op naar de volgende fase: het begin van de uitvoering. Waar vinden we vijftien mede-Rembrandtliefhebbers die duizend euro willen investeren? Ook hier is de netwerk- en informatiesamenleving cruciaal. De eigen kennissenkring zal veelal te klein zijn daarvoor. Bovendien verliest het idee dan een deel van zijn glans. Een deel van de aantrekkingskracht zit nou juist in het verrassingseffect, in het exclusieve. Als op de volgende verjaardagsvisite het publiek vooral bestaat uit mede-eigenaren van de Rembrandt, ontbreekt dat effect.

We moeten juist búíten onze directe kennisenkring kijken. En dan komt Watts' boek *Six Degrees. The science of a connected age* (zie hoofdstuk 2) opeens tot leven. In de netwerk- en informatiesamenleving zijn de mensen aan elkaar verbonden langs vele informele netwerken. Als Barack Obama nog maar zes handdrukken verwijderd is, dan kunnen we gemakkelijk binnen twee à drie handdrukken vijftien Rembrandtliefhebbers vinden. En het zijn dus vooral de *weak ties* in ons netwerk (zie hoofdstuk 2) die ons in contact brengen met Rembrandtliefhebbers buiten ons eigen kringetje – en met participanten, bondgenoten of helpers voor welk easycratisch plan dan ook.

Na de ideefase, de toetsingsfase en de uitvoeringsfase komt de exploitatiefase. Vijftien eigenaren die samen een ets van Rembrandt delen in een flexibel rouleerschema, dat vereist nog enige administratieve rompslomp en een goede, tijdrovende communicatie van onderlinge afspraken. Wat zijn de spelregels als iemand zijn deeleigendom wil verkopen aan iemand anders? Of als een van de participanten naar het buitenland verhuist? Hoe zit het met schoonmaken, onderhoud, transport, verzekeringen?

In de vorige eeuw konden ideeën nogal eens sneuvelen of doodbloeden in deze exploitatiefase. Maar in de netwerk- en informatiesamenleving is dit een heel eenvoudige fase geworden. Er zijn nu legio handige onlinetools voorhanden om heel snel, heel efficiënt, zonder kosten te communiceren.

GROTER DAN REMBRANDT

De wereld is groter dan Rembrandt. Het voorbeeld hiervoor heeft een oneindig aantal varianten. De naam Rembrandt kan door de naam van elke willekeurige schilder vervangen worden. En het hoeft geen schilder te zijn, het mag ook een schrijver, muzikant, cabaretier of acteur zijn. En het hoeft geen kunstenaar of kunstobject te zijn, het kan ook een kostbaar gebruiksvoorwerp zijn; een Porsche, of een zeiljacht.

Door krachten te bundelen, door mensen te zoeken met een gedeeld belang of een gedeelde interesse, komen opeens mogelijkheden binnen handbereik die voorheen onhaalbaar leken. In de easycratische samenleving zijn die medestanders veel gemakkelijker te vinden, en is er veel gemakkelijker mee te communiceren.

De gebundelde kracht kan nóg groter worden, als het geen individuen zijn, maar complete organisaties die easycratisch samenwerken. Bedrijven, of universiteiten, of landen. Als vijftien bedrijven het Rembrandtidee zouden uitvoeren, zou er geen ets boven de bank hangen, maar een echt schilderij boven de receptie.

BORSATO IS NIET DOOD

Rembrandt is al 340 jaar dood. Als hij nog geleefd zou hebben, waren de mogelijkheden voor de Rembrandtclub vele malen groter geweest. In plaats van een bestaande ets te zoeken, hadden de clubleden dan wellicht zelf kunnen poseren voor de schilder, net zoals de mannen van Frans Banning Cocq dat destijds deden. Of Rembrandt had een workshop op maat kunnen geven. Of een lezing. Of een rondleiding in zijn atelier.

We zijn in de 20e eeuw gewend geraakt dat markten voornamelijk vanuit de aanbodkant worden aangestuurd. Confectiewerk is het resultaat. Maatwerk is onbetaalbaar. Wie Marco Borsato live wil zien zingen, gaat maar naar het Gelredome. Het impresariaat van Borsato vertelt wel op welke datum u mag komen en waar u de kaartjes kunt kopen. En dan is het maar afwachten welke liedjes hij gaat zingen.

Wat nou als we alleen maar dat éne liedje willen horen, speciaal voor ons, op de dag dat wij het willen? Dat is alleen weggelegd voor de nouveau riche. Maar de easycratie opent deuren die voor anderen gesloten blijven. Als we honderd mensen bij elkaar weten te vinden, met dezelfde wens, wordt het opeens een heel realistisch en betaalbaar plan. Bijvoorbeeld honderd aanstaande bruidsparen die allemaal besluiten om volgend jaar op dezelfde dag te gaan trouwen. Tussen de huwelijksvoltrekking en het diner rijden de bruidsparen in hun gereedstaande bruidsauto naar een centrale locatie in Utrecht, waar Borsato tweehonderd mensen toezingt in een besloten miniconcert. Het optreden wordt gefilmd, zodat de bruiloftsgasten op hun eigen locatie via een beveiligde website het optreden live

kunnen volgen. Honderd bruidsparen keer duizend euro is honderdduizend euro. Waarschijnlijk doet Borsato het ook wel voor minder.

Tien jaar geleden zou het zeer moeilijk zijn geweest om honderd bruidsparen bij elkaar te vinden. Nu is dat niet zo heel erg moeilijk meer. Daardoor verschuift in de easycratie de marktdominantie weer van de aanbodszijde naar de vraagzijde. Van confectie naar maatwerk.

Het Borsatoplan is niet voorbehouden aan romantische zielen in de privésfeer. Het principe is gemakkelijk door te trekken naar een rationele zakelijke context.

Een bloemist die een bestelwagen nodig heeft om zijn bloemen te transporteren, is afhankelijk van het confectieaanbod aan bestelwagens. Maar het is niet ondenkbaar dat de modellen in de transportwagenshowroom nét niet aan de specifieke eisen van een bloemist voldoen. Het is praktisch uitgesloten dat de autofabrikant speciaal voor hem een bestelwagen op maat wil ontwerpen. Maar dat verandert als de bloemist erin slaagt om heel veel andere bloemisten in Nederland te mobiliseren, die wellicht dezelfde specifieke bloemtransporteisen hebben. Dan staan de autofabrikanten misschien wel in de rij.

In de economie van de vorige eeuw ontstonden daarom vaak ketens van bedrijven die via hiërarchische organisatiestructuren de krachten bundelden om zodoende inkoopkracht en marktdominantie te verkrijgen. Het nadeel was vaak dure overhead, minder flexibiliteit, minder onafhankelijkheid en daardoor minder motivatie.

In de netwerk- en informatiesamenleving kunnen krachten steeds gemakkelijker gebundeld worden zónder die nadelen. Door informele samenwerkingsverbanden op deeltrajecten, met behoud van onafhankelijkheid.

VRAAG OF AANBOD?

In veel managementliteratuur wordt de laatste jaren een verschuiving van aanboddominantie naar vraagdominantie gesignaleerd. Maar eigenlijk is dit gezichtsbedrog. De wezenlijke verandering zit niet in de verschuiving van aanbod naar vraag, maar in de nieuwe communicatiemogelijkheden tussen vraag en aanbod. Het maakt niet uit wie het initiatief neemt. Het initiatief kan zowel van de aanbieder als van de vrager uitgaan. Marco Borsato hoeft niet te wachten, totdat een bruidspaar het easycratische idee krijgt. Hij kan ook zélf het initiatief nemen. En zo kan ook Volkswagen zelf het initiatief nemen, in plaats van te wachten totdat de gezamenlijke bloemisten zich melden. Door het aanleggen en ontwikkelen van informele communicatienetwerken kan elke aanbieder van elk product zijn oor in de markt te luisteren leggen en samen met zijn afnemers vernieuwingen bedenken, de vraag stimuleren, proefballonnetjes oplaten en innovatieve

producten en diensten ontwikkelen. De essentie van de nieuwe marktstructuur is misschien wel dat deze communicatie, deze marktoriëntatie, mogelijk is tegen verwaarloosbare kosten.

Puur ter illustratie: de officiële Marco Borsato Hyves-pagina heeft 129.593 vrienden. Het is misschien niet het meest geëigende communicatiekanaal, maar het is zonder twijfel een geschikt kanaal om heel snel en zonder kosten(!) te polsen of tussen die 129.593 vrienden veel aanstaande bruidsparen zitten, die wel interesse zouden hebben in zo'n exclusief optreden.

In de 20e eeuw was innovatie een riskante bezigheid, die gepaard ging met torenhoge marketing(communicatie)kosten, waardoor bijna elk idee al bij voorbaat sneuvelde.

Kevin Kelly's *1,000 True Fans* (zie hoofdstuk 2) sluit hier uitstekend bij aan. Het is in dit licht bezien niet een soort handleiding voor sappelende kunstenaars om zelfstandig hun kostje bij elkaar te scharrelen, maar een revolutionair pamflet over innovatie in de 21e eeuw. Want elke organisatie, profit of non-profit, kan zijn duizend trouwste fans bij elkaar zoeken en daar heel veel voordeel van hebben.

WISKUNDE VOOR FILERIJDERS

De easycratie ontsluit wegen naar nieuwe oplossingen voor alle maatschappelijke vraagstukken. Zelfs letterlijk. Want ook het fileprobleem zou binnen tien jaar wel eens opgelost kunnen zijn, om maar eens een voorbeeld te noemen. Te optimistisch? Te idealistisch? Best mogelijk, maar geef het een kans. Want één ding is zeker: de oude hiërarchische manier heeft sowieso niet gewerkt. De afgelopen decennia zijn de files niet korter geworden, ondanks miljardeninvesteringen.

De oude manier van het probleem oplossen begint in de meeste gevallen met de analyse dat de auto's niet meer op de weg passen, dús zijn er meer wegen nodig, dús is er geld nodig om wegen te bouwen. Daar is hij weer: de eerst-is-geld-nodiggedachte. Op zich is de gedachtegang niet verkeerd. Als je maar lang genoeg nieuwe wegen bouwt, komt er een moment dat alle auto's op de weg passen. Maar deze aanpak kost astronomische investeringsbedragen. De collectieve middelen zijn schaars, dus er worden maar mondjesmaat nieuwe wegen aangelegd. En als de aanwas van auto's sneller groeit dan de aanwas van asfalt, wordt het probleem niet kleiner, maar groter.

Behalve lomp is de oude manier ook eenzijdig. Want als files ontstaan doordat er meer auto's zijn dan er op de wegen passen, is uitbreiding van het wegennet natuurlijk niet de enige oplossing. Vermindering van het aantal auto's lost het probleem ook op. Een easycraat begint de probleemaanpak met het loslaten van de eerst-is-geld-nodiggedachte, om vervolgens

te kijken naar de kern van het probleem. Het fileprobleem is niet à priori een wegenbouwvraagstuk, in eerste instantie is het een mobiliteitsvraagstuk.

Dat de overheid in de probleemaanpak sterk de nadruk legt op uitbreiding van het wegennet, heeft vast niet te maken met kortzichtigheid, maar is inherent aan de hiërarchische structuren. De minister van Verkeer en Waterstaat heeft wél de mogelijkheden en middelen om een wegenbouwer te bellen en een extra rijstrook op de A2 te bestellen, maar heeft nauwelijks mogelijkheden om werkgevers te dwingen tot het verkleinen van het woon-werkverkeer. Het mobiliteitsgedrag van individuen is wél beïnvloedbaar, maar dat gaat weer gepaard met impopulaire maatregelen die bij de volgende verkiezingen zetels kunnen kosten.

Bovendien heeft de overheid ook wel degelijk gezocht naar manieren om het aanbod van auto's te verkleinen. Thuiswerken, werktijdenspreiding, bedrijfsvestigingsplaatsbeleid, fietsen, openbaar vervoer en carpooling zijn allemaal methodes om het aantal auto's in de spits te verkleinen. De methode carpooling is in theorie misschien wel de kansrijkste oplossing. Als in alle auto's die voor het woon-werkverkeer worden gebruikt vier mensen zaten, zouden er in de spits zeventig procent minder auto's rijden, zo meldt de stichting Milieu Centraal op haar website. Het fileprobleem zou daarmee niet meer bestaan. Los daarvan heeft deze theoretische oplossing nog een aantal bijkomende interessante effecten: een miljardenbesparing op wegenbouw en een grote positieve bijdrage aan andere maatschappelijke problemen, zoals CO_2-emissie en dreigende energieschaarste.

CARPOOLING 2.0

In de praktijk stuit carpooling op veel praktische bezwaren. De meest voor de hand liggende manier om medecarpoolers te vinden, is te zoeken binnen het eigen bedrijf, naar collega's met dezelfde woonplaats. Dat valt niet mee als de collega's verspreid wonen. En dan zijn er nog de variabele werktijden en de ATV-dagen, die een goedlopend carpoolingsysteem in de weg zitten. Maar ook al vindt men stadsgenoten met dezelfde werktijden, carpooling is geen lolletje als men aan het begin en aan het einde van elke werkdag telkens een halfuur kwijt is aan het doorkruisen van de dichtgeslibde stad, van de ene stadswijk naar de andere stadswijk. En ook om de carpoolplaats aan de rand van de stad te bereiken, moet men eerst in de stadsfile rijden.

Carpoolen zou veel efficiënter werken en plezieriger zijn als de carpoolers in dezelfde straat zouden wonen. Het probleem is alleen dat we vaak al niet eens weten waar de naaste buurman precies werkt. Laat staan de buurman van vijf huizen verderop.

De kans is zeer groot, dat binnen een straal van tweehonderd meter iemand woont met vrijwel dezelfde werkbestemming. Maar het is teveel gevraagd dat iedere forens bij alle huizen in zijn straat gaat aanbellen om naar het woon-werkverkeer van de bewoners te informeren. Maar dat hoeft ook niet meer. De netwerk- en informatiesamenleving heeft nieuwe instrumenten voortgebracht om de mobiliteitsstromen gemakkelijk en efficiënt in kaart te brengen.

Als we op Marktplaats.nl precies kunnen zien welke tweedehands spullen elke bewoner uit de straat te koop aanbiedt, kan er ook makkelijk een soortgelijk systeem komen waarop we precies kunnen zien waar de buurtbewoners werken. En zoals de Marktplaatsgebruikers keurig de wijzigingen in hun vraag en aanbod up-to-date houden, zo kunnen de gebruikers van dit toekomstige 'mobiliteitstransparantiesysteem' eventueel ook hun variabele vraag en aanbod in woon-werkverkeer actualiseren.

Met behulp van zo'n systeem kan men razendsnel en efficiënt een medecarpooler vinden, desnoods per dag wisselend. De psychologische drempel is kleiner om bij een vreemde in de auto te stappen als deze vreemde in dezelfde straat woont. Dat schept een band. Een bijkomend maatschappelijk neveneffect van zo'n easycratisch carpoolingsysteem is dat het leidt tot een grotere sociale cohesie in de buurt. En ook de culturele integratie wordt spontaan bevorderd, want de buurman van tien huizen verderop heeft soms een andere etnische afkomst dan wijzelf.

WIE GAAT DIT SYSTEEM OPZETTEN?

Wie gaat dit systeem opzetten, dat vraag en aanbod van mobiliteit gedetailleerd in kaart brengt, en zodoende niet alleen de weg opent voor carpooling 2.0, maar tevens kansen biedt voor commerciële vervoersaanbieders, om fijnmazige vervoersoplossingen aan te bieden? Het ministerie van Verkeer en Waterstaat, de ANWB, een werkgeversorganisatie of een bus- of taxionderneming zijn voor de hand liggende kandidaten. Maar wij gokken erop dat het zomaar een individu wordt. Misschien wordt het wel een jonge, ambitieuze ambtenaar die in de lagere echelons van Verkeer en Waterstaat werkt, en in zijn vrije tijd dit systeem bedenkt en opzet. Die in plaats van veel energie te stoppen in het klimmen op de hiërarchische ladder, zijn energie liever aanwendt om oplossingen te bedenken en uit te voeren voor de vraagstukken waar hij in zijn dagelijkse werkzaamheden op stuit. Want dat is misschien wel het meest fascinerende en hoopgevende aspect van de easycratie: in de netwerk- en informatiesamenleving is het mogelijk geworden dat één medewerker uit de lagere hiërarchische regionen in zijn eentje meer voor elkaar krijgt dan zijn gehele organisatie in twintig jaar heeft bereikt.

De kans van slagen van het individu – of een informeel samenwerkend netwerk van individuen – is wellicht zelfs groter. Want een bestaande hiërarchische organisatie die een carpooling 2.0-systeem opzet, zal van nature sneller geneigd zijn om ook het nieuwe systeem in een hiërarchische structuur te gieten, met controlemiddelen en input van bovenaf. Een easycraat daarentegen zal al van nature geneigd zijn, om bijvoorbeeld de gebruikers van het systeem zélf de data te laten invoeren. 'Maar gaat dat dan wel goed?', zo vraagt de bureaucraat zich instinctief af. Zo'n systeem kan toch alleen maar functioneren als de burgers op grote schaal hun mobiliteitsbehoeftes opgeven? Moeten ze daartoe dan niet van bovenaf worden aangespoord, of wettelijk worden verplicht? Dat zijn logische vragen vanuit de hiërarchische indoctrinatie. Maar de easycraat slaat deze vragen over. Die denkt: er heeft toch ook niemand die miljoenen medeauteurs van Wikipedia van bovenaf aangestuurd? En als een paar gewone huismoeders het voor elkaar krijgen om binnen enkele weken tijd 500.000 mensen naar een website te dirigeren om het uitzendtijdstip van Sesamstraat te beïnvloeden, waarom zou het dan niet lukken om mensen massaal naar de carpooling 2.0-website te dirigeren? Want wat zouden mensen nou liever hebben: een uur per dag minder in de file staan, of Sesamstraat om halfzeven?

HET BESTAAT AL!

Een rudimentaire ad-hocvorm van carpoolen 2.0 zien we nu al spontaan op Twitter ontstaan. Het is al de normaalste zaak van de wereld als iemand twittert: 'Wie uit Amsterdam gaat vanmiddag ook naar het marketingcongres in Eindhoven? Ik zoek een lift.' En is het ook al de normaalste zaak van de wereld als die lift vervolgens binnen een halfuur geregeld is. Dankzij het netwerk. Dat dan twee mensen samenrijden, die elkaar daarvoor nog nooit gezien of gesproken hadden.

Deze easycratische oplossing gaat nog veel verder dan de oplossing van het oorspronkelijke individuele mobiliteitsvraagstukje. Want als bijkomend effect worden nu twee mensen gekoppeld die naar hetzelfde congres gaan, die dus dezelfde interesse hebben, die hoogstwaarschijnlijk overlappende kennis, maar ook aanvullende kennis hebben. Het moet al raar lopen, willen zij onderweg niet gaan praten over het congresonderwerp. Dus zij zullen professionele informatie uitwisselen, en zij zijn onderweg in feite aan het netwerken. Hé, dat zijn nou net de twee redenen bij uitstek waarom mensen congressen bezoeken. Het toegangskaartje voor het congres kost nog hetzelfde, alleen het congres duurt nu ineens tweemaal anderhalf uur langer.

HOOFDSTUK 11 SAMENGEVAT

In het tijdperk waarin de meeste mensen met hun handen werkten, werd 'geld voor tijd' het gebruikelijke beloningssysteem. *De nadelen van de bureaucratie zijn een rechtstreeks gevolg van dat geld-voor-tijdsysteem.* Nu de meeste mensen met hun hoofd werken, in plaats van met hun handen, is het twijfelachtig of geld voor tijd nog steeds een efficiënt systeem is. *Bij een geld-voor-waardebeloningssysteem zullen de inspanningen primair gericht zijn op het leveren van waarde, in plaats van op het leveren van uren.* Ook onze gewoontes van organiseren, controleren, kennis vergaren, leren en samenwerken zijn afgestemd op het tijdperk van handwerkers. In de easycratie worden deze gewoontes vervangen door veel efficiëntere methodes, die zijn afgestemd op kenniswerkers.

11 ANDERS WERKEN, SLIMMER WERKEN

GELD VOOR TIJD

Sinds de industriële revolutie is het gebruikelijk dat werknemers een vast salaris ontvangen. Kenmerkend is dat organisaties arbeidskrachten inhuren tegen een vast bedrag per tijdseenheid: geld voor tijd. Dat is een prima systeem. Het is een efficiënt beloningssysteem, dat zich ruim een eeuw heeft bewezen. Maar het stamt wel uit een tijd waarin de meeste mensen met hun handen werkten. De output per werknemer verschilt dan niet zo heel erg veel. Een trage werknemer tilt bijvoorbeeld tien kisten per uur en de ijverige krachtpatser tilt misschien twintig kisten per uur. Dat middelt zich wel uit.

Maar het werk met de handen is grotendeels vervangen door machines en computers. In de huidige economie werken de meeste mensen niet meer met hun handen, maar met hun hoofd. Arbeiders zijn kenniswerkers geworden. Het oude beloningssysteem is echter intact gebleven. Nog steeds krijgt de overgrote meerderheid van de werknemers aan het eind van de maand geld voor tijd.

Het is niet alleen een ingesleten gewoonte, er is meer aan de hand. Met name in de tweede helft van de 20e eeuw zijn we verslaafd geraakt aan het vaste salaris. We zijn er ook afhankelijk van. Althans, dat denken we. Een groot deel van de werknemers in loondienst is erg gehecht aan het vaste maandsalaris en vakbonden staan over het algemeen afwijzend tegenover beloningssystemen die hiervan afwijken.

De vraag is hoelang dit geld-voor-tijdbeloningssysteem nog standhoudt. De economie heeft zich ontwikkeld, maar het beloningssysteem is niet meegeëvolueerd. De resultaten die werknemers behalen die met hun hoofd werken, kunnen van persoon tot persoon sterk uiteenlopen. Dat middelt zich niet uit, zoals bij de trage en de snelle handwerker. In een organisatie die hoofdzakelijk uit kenniswerkers bestaat, levert de ene werknemer nauwelijks waarde aan de organisatie – of zelfs een negatieve waarde – terwijl een andere werknemer misschien wel een miljoen euro aan waarde levert door één slim idee te opperen.

Doordat organisaties gedwongen zijn om steeds nadrukkelijker te kijken naar de toegevoegde waarde die zij leveren, zullen zij automatisch

ook meer kijken naar de waarde die elke individuele werknemer levert. Het ligt voor de hand dat de beloningssystemen dat patroon gaan volgen. Er zal een verschuiving optreden van geld voor tijd naar geld voor waarde. Deze trend is onvermijdelijk, omdat de werknemer steeds minder afhankelijk wordt van zijn vaste baan en zijn vaste salaris. Immers, in de easycratie kan iedereen relatief gemakkelijk voor zichzelf beginnen. Een werknemer die veel waarde levert, zal daarom vaker dan ooit geneigd zijn om een beloning af te dwingen voor de waarde die hij levert.

GELD VOOR WAARDE

Een beloning voor de waarde die we leveren; dat is heel hard schrikken voor de meeste mensen.

Maar waarom eigenlijk? Zijn ze soms bang dat ze hun baan kwijt raken? Zijn ze bang dat ze in hun huidige functie de organisatie te weinig waarde leveren om hun salaris te rechtvaardigen? Of wordt op grote schaal te weinig de vraag gesteld: 'Hoeveel waarde lever ik?' Dat is niet per definitie hetzelfde als het salarisbedrag waarvoor de functie op de loonschaal staat. Een deel van de werknemers levert (veel) meer waarde dan het salaris, een ander deel (veel) minder.

In veel organisaties bestaan functies die ooit in het leven zijn geroepen omdat ze nodig waren, maar waarvan de noodzaak inmiddels achterhaald is. Vaak blijven ze nog geruime tijd bestaan, omdat deze functies verankerd zijn in de hiërarchische organisatiestructuur. De werknemers die deze functies vervullen, zijn welbeschouwd voornamelijk bezig met het in stand houden van de functie. Het zijn vooral deze functies waarin de bureaucratie wordt gecreëerd.

Gek eigenlijk, want als een loodgieter of glaszetter klaar is met zijn werk, dan vertrekt hij en stuurt een factuur. Dan blijft hij niet nodeloos rondhangen. Maar functies in een organisatie, of hele afdelingen, of complete organisaties, zeggen maar zelden dat het werk klaar is. Dat is een rechtstreeks gevolg van het systeem van vaste banen met een vast salaris.

Geld voor waarde in plaats van geld voor tijd heeft als onlosmakelijk gevolg dat functies die een negatieve waarde opleveren, geschrapt zullen worden, en dat van functies die te weinig waarde opleveren het salaris naar beneden zal worden bijgesteld. Dat klinkt misschien heel hard, maar het is niet wezenlijk anders dan een koopman die failliet gaat omdat hij waardeloze spullen levert.

Voor werknemers in loondienst ligt dit gevoeliger. Gedurende de industriële revolutie is in vrij brede maatschappelijke kring het idee gegroeid dat de vaste baan en het vaste salaris tamelijk heilig zijn. Het is niet sociaal om hieraan te tornen, vinden velen.

Waarbij de vraag onbeantwoord blijft of het dan wél sociaal is om mensen jarenlang werk te laten doen wat geen waarde oplevert. Door het accent te verschuiven naar de geleverde waarde, zullen bedreigde werknemers zich gaan afvragen hoe zij in de huidige functie hun werkzaamheden kunnen veranderen om de organisatie voldoende waarde te kunnen leveren om hun salaris te rechtvaardigen. Of zullen ze andere functies binnen de organisatie gaan zoeken waar ze méér waarde kunnen leveren, of andere functies binnen een andere organisatie. Desnoods in een heel nieuw beroep, als ze in het huidige beroep onvoldoende waarde kunnen leveren. Dat kan voor de individuele werknemer een financiële achteruitgang betekenen, maar daar staat tegenover dat mensen over het algemeen meer levensgeluk ervaren als zij werk uitvoeren dat ze als zinvol ervaren. En werk dat geen waarde oplevert, kan moeilijk als zinvol worden ervaren. Anders gesteld: hoe gelukkig zal een werknemer zijn als hij een goed salaris verdient als chef Telexkamer, terwijl er al jarenlang geen enkele telex meer is binnengekomen?

ANDERS WERKEN: DE INVLOED VAN WAARDE OP DE WERKVLOER

Bij elke verandering in een organisatie of in de samenleving zijn er individuen die erop vooruitgaan en individuen die erop achteruitgaan. Dat zal niet anders zijn als beloningssystemen gaan verschuiven van geld voor tijd naar geld voor waarde. Het gevolg is een herschikking van functies en salarissen. Per saldo zal er meer waarde worden gecreëerd. Dus ook op collectief werknemersniveau zal er meer verdiend worden. Maar op individueel niveau zullen werknemers die te weinig waarde leveren een inkomensdaling tegemoet zien. En werknemers die geen enkele waarde leveren, zullen ontslagen worden.

Dat klinkt vreselijk ingrijpend, maar schijn bedriegt. In het huidige arbeidsklimaat zijn immers ook al zeer grote inkomensverschillen en vallen ook al miljoenen mensen buiten de boot. Volgens de laatste cijfers van het CBS hebben in Nederland 8,0 miljoen mensen een inkomen uit arbeid en 0,9 miljoen een inkomen uit eigen onderneming. Daartegenover staan 5,5 miljoen mensen met een (aanvullende) uitkering. Inkomensspreiding en (volledige) werkgelegenheid worden bepaald door de politieke keuzes die gemaakt worden. Een verschuiving naar geld voor waarde heeft daar nauwelijks invloed op. Bij een gelijkblijvende hoeveelheid banen worden die banen verdeeld onder de mensen die de grootste waarde kunnen leveren aan de organisatie. Nu worden de banen verdeeld onder mensen die het best in de hiërarchische organisatiestructuur passen.

Het veelgehoorde argument dat een vast maandloon bescherming aan de zwakkeren biedt, is twijfelachtig. Wellicht zijn er in de hogere inkomenscategorie meer mensen die te weinig waarde leveren dan in de lage inkomenscategorieën. Een trendverschuiving van geld voor tijd naar geld voor waarde zal heel veel invloed hebben op de werkvloer. Zolang er een geld-voor-tijdsysteem bestaat, zal de aandacht van de organisatie voornamelijk uitgaan naar de hoeveelheid geleverde werkuren.

Werknemers passen zich daaraan aan. Als bijvoorbeeld op tijd komen zwaarder weegt in de beoordeling dan de kwaliteit van het geleverde werk, dan is het een logisch gevolg dat de werknemer meer zijn best doet om op tijd te komen dan om goed werk te leveren. Zodra de nadruk verschuift van tijd naar waarde, worden prikklokken meteen overbodig. Zodra de resultaten worden gemeten in plaats van de arbeidsuren, worden flexibele werktijden een vanzelfsprekendheid, net als thuiswerken. Want zou een werknemer die twee uur per dag in de file staat in die uren zoveel waarde leveren? Het zou zelfs wel eens zo kunnen zijn dat als gevolg van geld voor waarde de files verdwijnen zonder dat er één extra snelweg aangelegd hoeft te worden. De verplichte dagelijkse kantoorgang is immers voornamelijk een uitvloeisel van het geld-voor-tijdprincipe. Want als de organisatie werknemers betaalt voor het aantal geleverde uren, wil men die uren ook kunnen tellen en controleren.

In de hogere functies in de organisatie zijn mensen vaak een flink deel van hun werktijd bezig met de hiërarchie. Met het veiligstellen van de veroverde plek in de hiërarchie of met stijgen in de hiërarchie. Met het bedenken, uitvoeren en controleren van processen die met name dienen voor het handhaven van de hiërarchische organisatiestructuur. Hoewel een deel van deze werkzaamheden nuttig zal zijn, kunnen we ons afvragen hoeveel waarde wordt geleverd in al deze uren. Een geld-voor-waardesysteem zal iedereen stimuleren om deze vraag ook daadwerkelijk te stellen en om de werkzaamheden meer te richten op het leveren van waarde. Maar zolang de beloning in de praktijk afhangt van de positie binnen de hiërarchie (de functie en de bijbehorende salarisschaal) en het aantal werkuren, ontbreekt die prikkel, en zal de aandacht ook vooral gericht zijn op het behoud en/of verkrijgen van een functie.

Doordat organisaties zich steeds vaker zullen afvragen hoeveel waarde een functie oplevert, is een radicale cultuurverschuiving op de werkvloer te verwachten. Dit effect wordt nog eens versterkt doordat ook de werknemers zich steeds meer afvragen hoeveel waarde hun baan hen oplevert. Het salaris en de status van een functie zijn niet langer de enige stuurmiddelen om werknemers te stimuleren of af te schrikken.

VEROUDERDE KENNIS

Machines hebben onderhoud nodig. En stroom of andere brandstof. De brandstof waar werknemers in een organisatie op draaien, is kennis. Het jammerlijke is alleen dat de kennis die in organisaties wordt toegepast bijna altijd sterk verouderd is. Dit is een rechtstreeks gevolg van de hiërarchie. Dat begint al door de hiërarchische structuur in de onderwijs- en opleidingensector, waardoor de kennis uit leerboeken per definitie al jaren achterloopt op de meest actuele kennis (zie hoofdstuk 4).

Bovendien is de kennis die scholen en opleidingen overdragen vaak nog afgestemd op de eisen van de hiërarchische organisatiestructuren. Er is relatief veel aandacht voor feitenkennis. We leren instructies van bovenaf op te volgen. Maar er is relatief weinig aandacht voor leren hoe we moeten leren, voor samenwerken, voor kennis delen en uitwisselen, voor het verzamelen en ordenen van informatie, voor het creatief zoeken van oplossingen, voor het omgaan met en het ontdekken van nieuwe hulpmiddelen en de nieuwe, slimmere werkwijzen die daardoor mogelijk worden.

WIJ ZIJN VEEL MEER DIGIBEET DAN WE DENKEN

De meeste kenniswerkers beginnen hun werkdag met het aanzetten van hun pc en eindigen hun werkdag met het afsluiten ervan. Dat doen we al jaren. We zijn er vertrouwd mee geraakt. En mede daardoor denken we allemaal dat we ons werktuig beheersen. Maar is dat wel zo?

Er zijn ook heel wat Nederlanders die denken dat ze redelijk Duits spreken, terwijl ze eigenlijk alleen maar iets harder gaan praten en Nederlandse woorden met een Duits accent uitspreken. De gemiddelde kenniswerker in de hiërarchische organisatie hanteert zijn computer net zo als een bestuurder zijn luxe auto met een dashboard met honderd knopjes: hij kan er prima in rijden, maar gebruikt nauwelijks meer dan stuur, rem en gaspedaal.

Internet en e-mail waren voor 2000 een zeldzaamheid, dus mensen boven de 30 à 35 jaar hebben tijdens hun opleiding nooit les gekregen in het gebruik ervan. Maar ook later hebben ze op hun werk maar zelden planmatige bijscholing gekregen in het pc-gebruik. En zo kan het gebeuren dat de doorsneekenniswerkers zo'n 5 uur per dag achter een computer zitten, maar van de meeste dingen die ze met dat apparaat kunnen doen, nog nooit gehoord hebben. Laat staan dat iemand in de organisatie dat ooit aan ze heeft uitgelegd.

Hrm-afdelingen hebben veel aandacht voor leiderschapscursussen en de ontwikkeling van managementkwaliteiten, maar het bijspijkeren van digitale vaardigheden wordt verwaarloosd. Er wordt nog steeds veel geld uitgegeven aan dure IT-oplossingen, terwijl er betere en veelal gratis oplos-

singen voorhanden zijn. De meeste kenniswerkers gebruiken maar een fractie van de mogelijkheden die op hun computer of telefoon zitten.

Als er ergens efficiencywinst te boeken valt, dan is het wel op dit terrein. We kunnen echt veel meer doen, in minder tijd, met minder stress, tegen lagere kosten. Als een organisatie alleen al het 'laaghangende fruit' zou plukken, zoals slim omgaan met mail, rss, LinkedIn en Twitter, dan zou zij al een aanzienlijke kostenbesparing kunnen bereiken en tegelijkertijd haar slagkracht vergroten.

WAAROM VEEL KINDEREN ZO HANDIG ZIJN MET DE PC

De digitale vaardigheden binnen een organisatie kunnen op een heel eenvoudige wijze – zonder kosten – worden vergroot door te kijken hoe kinderen hun pc-vaardigheid leren.

Kinderen zijn zo vreselijk handig met de computer, wordt vaak gezegd. Ze leren veel sneller. Maar dat is niet waar. Een kind leert niet sneller, maar een kind leert op een heel andere manier. Het meeste wat kinderen van computers en van internet weten, hebben ze van andere kinderen geleerd. Kinderen leren voornamelijk van elkaar. Vandaag speelt Daan bij Emma. En morgen speelt Emma bij Sem. Ze zitten samen achter een computer en vertellen elkaar de trucs en de tips die ze kennen. Belangrijk daarbij is de informele setting. De kennisuitwisseling gaat langs een hiërarchieloze weg. Eén kind weet niet zo gek veel, maar al die kinderen samen vormen een zwerm met een enorme collectieve intelligentie. Kinderen zijn kleine easycraatjes in de dop. Als ze ietsje ouder zijn, zoeken ze de onlinenetwerken op. Als ze iets willen weten, stellen ze hun vraag online. Ze delen hun kennis met honderden bekenden en onbekenden. Ze geven en ze nemen.

Organisaties kunnen heel veel leren van de manier waarop kinderen hun digitale vaardigheden verwerven. Afstappen van het klassieke hiërarchische leermodel is een zeer goedkope methode om heel veel efficiency te winnen. Om te leren het werk beter te organiseren, heb je geen consultants nodig. De kennis is al in huis, maar wordt niet gedeeld. Omdat het in de klassieke hiërarchische structuur niet normaal is als mensen dwars door de organisatie kennis met elkaar delen. Studenten die vers in dienst zijn gekomen bij een organisatie – of zelfs stagiairs – hebben vaak verse kennis die heel relevant is voor de top van de organisatie. Maar met hen wordt niet gepraat, want zij zijn maar stagiairs. Het hiërarchische denken in grote, logge organisaties is te duur, is niet effectief genoeg en kan nooit lang standhouden. In de easycratie leven we van het delen van kennis. En dat is het omgekeerde van wat de bureaucratische organisatie doet.

SLIMMER WERKEN IS NIET ZO MOEILIJK

Slimmer werken is niet zo moeilijk. Slimmer werken wordt vaak tegengehouden door de organisatiestructuur. Een heel herkenbaar voorbeeld van belemmeringen die een bureaucratische organisatie opwerpt tegen het delen van kennis is het softwaresyndroom. In veel organisaties is het verboden om software te downloaden van internet. Dat is een grote gemiste kans. Daardoor hebben mensen thuis krachtiger hulpmiddelen ter beschikking – die meestal ook nog eens gratis zijn – dan de vaak peperdure tools waar men noodgedwongen binnen de kantoormuren mee moet werken.

Een andere typische bureaucratische belemmering bij het kennis delen, is het valse eigen-tijdprincipe. Dat ontstaat als Daan en Emma tien jaar later collega's zijn geworden. Emma ziet dat Daan erg inefficiënt met zijn Outlook omgaat. Net als vroeger in de tienerkamer gaan ze samen achter Daans pc zitten, want Emma wil hem een paar trucjes leren, hoe het veel handiger kan. Maar de setting van de kennisoverdracht is niet langer hiërarchieloos, want nét als Daan het bijna begint te begrijpen, komt de afdelingsmanager voorbijgelopen en maant hij het tweetal om 'weer snel aan het werk te gaan'. En voegt daar nog aan toe: 'Dat gespeel met je Outlook doe je maar in je eigen tijd.' Een voor velen herkenbaar tafereeltje in de bureaucratische organisatie. Emma krijgt niet eens de kans om uit te leggen dat als zij nu een uur besteedt aan het delen van haar kennis met Daan, Daan dan voortaan elke dag een halfuur extra tijd wint om waarde te leveren aan de organisatie. De afdelingsmanager heeft geen tijd om daarnaar te luisteren. 'Want tijd is geld', zegt hij, alvorens snel door te lopen naar de volgende medewerker, die hij moet controleren of die wel met zijn werk bezig is.

Zijn volwassenen nog wel in staat, om op dezelfde manier kennis te delen als kinderen? Hebben ze niet een hiërarchische structuur nodig om te kunnen werken? Nee, volwassenen zijn nog steeds prima in staat om in een hiërarchieloze setting te functioneren. Dat doen ze bijvoorbeeld in gezinnen, families, vriendengroepen, vrijwilligersprojecten en verenigingen. In al deze groepen worden gecompliceerde taken volbracht door volwassenen die informeel samenwerken.

DE STANDAARDKNOPJES OP HET DASHBOARD VAN DE INFORMATIESAMENLEVING

De informatiesamenleving heeft honderden nieuwe tools voortgebracht waarmee we beter, makkelijker, leuker en sneller kunnen werken. Geen ingewikkelde of dure apparaten, maar gewoon standaardknopjes op het dashboard van de informatiesamenleving. De tools zijn al grotendeels aanwezig in de computers die in organisaties op elke kantoorwerkplek staan. Of ze zijn met diezelfde computer binnen een minuut gratis op te halen

van internet. Maar die knopjes worden nog maar mondjesmaat gebruikt in organisaties. Het reguliere onderwijs schiet drastisch tekort in het leren bedienen van die standaardknopjes. Ook de interne opleidingen binnen organisaties hebben het ontwikkelen van digitale vaardigheden schromelijk verwaarloosd. De oplossing ligt voor het oprapen.

Voor iedere organisatie liggen er ruimschoots mogelijkheden om de efficiency en de concurrentiepositie aanzienlijk te verbeteren, door meer gebruik te maken van de onbenutte kennis die reeds in en rond de organisatie aanwezig is. Daar zijn bijzonder weinig investeringen voor nodig.Wat slechts nodig is, is een easycratische houding. Het besef dat het leveren van waarde de énige weg is om de continuïteit van de organisatie te waarborgen. Wat ook nodig is: meer bewustwording van hoe de hiërarchische structuur de vooruitgang belemmert, en vervolgens de moed om de hiërarchische regels en procedures te laten vieren. Minder bureaucratie en meer easycratie.

HOE NU VERDER?

WWW.EASYCRATIE.NL/HOEVERDER

THE MESSAGE IS BELANGRIJKER DAN THE MESSENGER!

Op deze laatste pagina tref je de easycratische meningen en recensies van mensen die er wat van mogen vinden; namelijk die van de lezers en gebruikers van #easycratie.

'Vandaag #easycratie uitlezen van @resourcerer. Een aanrader voor... eigenlijk iedereen.' – *door @tomgouman*

'Easycratie moet gelezen worden!' – *door @integratiecoach*

'Leest lekker weg. Maar had er iets meer van verwacht om eerlijk te zijn. Niettemin heeft het mijn geest gevoed en verrijkt.' – *door @sikkogerkema*

'Helder en begrijpelijk geschreven, materie is interessant voor managers, marketeers overheid en onderwijs' – *door @lexhupe*

'Ik vind dat #easycratie verplichte leesvoer op school moet worden, want waar kan je beter beginnen?' – *door @Tian—ma*

'Interessant boek dat Easycratie van @resourcerer, over de generatie die voorbij bureaucratie gaat' – *door @aschaminee*

'Easycratie is een vlot leesbaar, inspirerend boek met speelse gedachten over een andere, mogelijke inrichting van de maatschappij' – *door @burtonbartijn*

'Easycratie aan het lezen, ben ook bezig toe te passen want het geeft veel energie en lol.' – *door @snmorbe*

'Easycratie – nog maar een paar bladzijden gelezen, maar de inspiratie wordt per woord geleverd – meer leidt tot overdosis' – *door @soulesther*

'Easycratie is een verademing en kan leiden tot meer echtheid en gevoel en minder papier.' – *door @avejb*

'#easycratie aan het lezen. Benieuwd hoe dit binnen onze organisatie kan werken. De antwoorden zijn er, de mensen zijn er. Nu ze verbinden.' – *door @vanmaanen*

'#easycratie uit, wat een absolute topper!' – *door @SergeKok*

Je hebt Easycratie volledig uitgelezen. Heb jij ook een mening, een voorbeeld, een idee, een aanvulling of een opmerking over de Easycratie-filosofie? Vast wel. Volg de gesprekken en meningen over Easycratie op twitter via #easycratie en laat jouw message horen.

Stel het doel centraal en niet de 'regeltjes om de regeltjes'

In grote, logge organisaties heerst vaak een verstikkende bureaucratie, die het onmogelijk maakt om de grote vraagstukken op te lossen. Er zijn genoeg mensen die de oplossingen hebben, maar zij worden nog al te vaak belemmerd door regels, hiërarchieën en een gebrek aan samenwerking. Dat moet en kan anders: vervang de bureaucratie door de *easycratie*!

De easycratie is een netwerk van professionals, dat naast de traditionele bureaucratieën een steeds machtiger en invloedrijker bolwerk wordt. En dat uiteindelijk zelfs de bestaande bureaucratie zal dwingen ook easycratisch te worden.

Easycratie roept op tot een nieuwe manier van werken, organiseren én samenwerken die dwars door bestaande organisatiestructuren heen gaat. Het laat zien hoe je samen met andere bevlogen professionals het verschil kunt maken, ongeacht je plaats in de traditionele hiërarchie. Je hoeft niet eerst CEO of minister-president te worden om dingen te kunnen verbeteren. Je moet er alleen voor zorgen dat je de juiste spelregels kent. Want van boven naar beneden werkt anders dan van beneden naar boven.

Martijn Aslander geeft lezingen over onderwerpen als de netwerksamenleving, web 2.0, het slim delen van kennis, collectieve intelligentie en zwermen; dé ingrediënten van de easycratie. **Erwin Witteveen** is een journalist/publicist die met humor en diepgang ingewikkelde zaken in heldere taal opschrijft. Hij schrijft voor vakbladen op het gebied van marketing en management.

"Inspirerend"
"Geweldig boek"
"Baanbrekend"
"Opgewarmd prutje van overbekende boeken"
"Vlot geschreven, zeer leesbaar"
"Erger dan koffie voor het slapen"
"Per direct uitdelen op alle hogescholen en universiteiten"
"Je leest het zo uit en bent toch een leven rijker"

2e oplage met een voorwoord van Frans Roemen en een extra case op pagina 141!

ISBN 978 90 5261 702 2
NUR 801

ACADEMIC SERVICE

9 789052 617022

www.academicservice.nl