

Snapt u wat u ziet?

29 juni 2015 - "Snapt u wat u ziet? Of zijn we gevangen in een nieuwe ideologie?" Lector Frans van der Reep daagde bij Inholland Haarlem uit tot kritische reflectie op innovatie en het recht op offline leven. "Pas vanuit een begrip wat er gebeurt als gevolg van nieuwe tech, en dat wij de crowd zijn, kunnen we positie kiezen en onszelf echt organiseren."

Onderstaande lezing werd op 24 juni jongstleden door Frans van der Reep bij Inholland Haarlem. Het was de allereerste Teyler van der Hulstlezing. Deze lezing was gebaseerd op twee eerdere stukken van Van der Reep, waaronder [dit stuk](#) dat eerder op Sociale Vraagstukken verscheen:

Snapt u wat u ziet? [\[1\]](#) Of zijn we gevangen in een nieuwe ideologie? En ziet u wat anderen graag willen dat u ziet. Ik nodig u uit te verstaan en eens met andere gezichtspunten te experimenteren. -Als u van Kaapstad over Antarctica kijkt wat is dan het eerste land waar u naar kijkt? Weet u het? En zo neen, waar om weet u het niet?

0. Nieuwe business modellen. Meer verbondenheid? Meer duurzaamheid?

"What, if the promises of the Web 2.0 – grassroots democracy – were pure ideology? What, if the content we generate also generated massive inequality: power to the very few over the many of us? What, if this were equally annoying and, at the same time, unavoidable?" [\[2\]](#)

Spelen de zgn nieuwe businessmodellen gericht op 'delen' in op nieuw gedrag of gaat het over oud gedrag van zowel prosument als consument als producent in een nieuwe tech omgeving? Trekken tech bedrijven in de deeleconomie met hun nieuwe businessmodellen niet ongemerkt te veel macht naar zich toe?

1. Proloog

De term "nieuwe businessmodellen" is vooral te vinden in het discours over duurzaam, maatschappelijk verantwoord ondernemen en de deeleconomie. Dit discours zit vol verwijzingen naar sociale en collectieve frames als *bottom-up*, *grassroots*, *crowds* en *communities*. Het discours over nieuwe businessmodellen suggereert anders denken en doen, meer verbondenheid, duurzaamheid.

Dat internet democratisert, verenigt en socialiseert, is een algemeen geaccepteerd idee, zoals op te maken valt uit het werk van Shirky, Anderson, Jenkins en andere internetexperts. [\[3\]](#) De hiërarchie als organisatietool maakt plaats voor zelforganisatie, zelfsturing, netwerkverbanden en coöperaties in zowel het business als het politieke domein.

Dit "grotere plaatje" van nieuwe business modellen en zelforganisatie dient echter niet perse 'de goede' zaak. Nieuwe businessmodellen zijn nu nog steeds gericht op winstmaximalisatie in euro's. En dat is niet gek: de transitie staat pas aan het begin dus kent nog voldoende ruimte voor het oude afrekenmodel. Nu dus niet minder maar meer piranha economie en minder *compassionate capitalism*.

Dat dit zou gebeuren door de informatiemaatschappij werd 20 jaar geleden al begrepen maar dit inzicht lijkt in het marketing geweld van tech bedrijven ondergesneeuwd.

We hebben een veel dieper begrip en gesprek nodig rond de impact van *newtech* om de potentie van verbondenheid en duurzaamheid concreet te maken.

2. Waarom gebeurt er wat er gebeurt?

Stel, je wilt morgen van Amsterdam naar Groningen reizen. Dan kun je natuurlijk met de trein, alleen. Je kunt ook via internet andere mensen proberen te vinden die hetzelfde traject willen afleggen en gezamenlijk met hen een busje huren of op een [meermanskaart](#), zo heette dat vroeger, reizen.

Vroeger was dat een tijdrovend gedoe, om zo'n community/meermanskaart te vormen. Maar nu kan dat gemakkelijk via bijvoorbeeld [Blablacar](#), of [Snappcar](#). Dat maakt de reis goedkoper. Een economisch, "money driven" model voor ondernemer en klant, en daardoor concurrentie voor bestaande marktpartijen.

Overall waar een dergelijk mechanisme, dankzij internet en social media succesvol, ingezet wordt, dalen de kosten voor het vormen van samenwerking en communities fors. Waarbij deze laatste eigenlijk voorbeelden zijn van de zogenaamde *longtail*. Die auto's reden al en die appartementen stonden echt al leeg. Ruilen waarvoor nu een markt ontstaat omdat je minder lang hoeft te zoeken en dus ook minder kosten hoeft te maken, vind je bijvoorbeeld bij [noppes.nl](#), [marktplaats.nl](#), alle zogenaamde peer2peer systemen. Dankzij verlaging van zoekkosten, wordt p2p nu opeens wel een interessante propositie. *Follow the money!*

Crowdfunding [\[4\]](#), zoals via Symbid en Anno2012 verzekeringen zitten allen in deze denklijn. Communities via meermanskaarten.

Het vormen van zo'n "community" van mensen met een gelijk belang is veel eenvoudiger geworden door internet. Het is een minuten-kwestie geworden. Het vormen van (tijdelijke) communities, en groepen van gelijkgestemden is gemakkelijker en goedkoper geworden al was het maar het vinden van 200 man die vandaag allemaal naar New York willen vliegen waardoor de luchtvaart ook steeds meer lijnvluchten als tijdelijke communities creëert: de charter met seatsdating Internet verlaagt transactiekosten. *Platformwerking* en netwerkstructuren zijn de rationele respons.

Veel verschillende aanduidingen zoals [weconomy](#), slim organiseren, nieuw organiseren, duurzaam organiseren, P2P. Kijken we naar succesvolle nieuwe business modellen, is de driver gewoon toch het zelfde goedkoper op de markt brengen. Online bemiddelingsbureaus doen goede zaken: een vijfde deel van alle nieuwe relaties start digitaal. FindZebra, een site om zeldzame ziektes te herkennen, is een ander – ontroerend – voorbeeld.

Dat P2P mechanisme zit niet alleen meer aan de klantentkant van de onderneming, ook operationeel vermogen, crowdsourcing, inkoop en zelfs sales kun je op die manier organiseren, getuige [werkspot](#), [buurtzorg](#) en [Thuiszorg Utrecht](#) [\[5\]](#).

En zo ontstaat zelforganisatie, zelfmanagement, *self-assembled teaming*, ketenomkering, van *schedule push* naar *reality pull*, platformwerking, alle als resultaat van dalende (maatschappelijke) transactiekosten. Dat kan gaan over een nieuw coördinatiemechanisme in een bedrijfsomgeving maar ook over vele lokale, leuke, initiatieven. Of over gezamenlijk op zaterdagochtend het park schoonmaken met buurtbewoners en het organiseren van een *running dinner* in de straat. Buurbook.nl organiseert het.

En zo ontstaat *collaborative consumption*, de deel-economie, gedreven door de geldgestuurde beweging van bezit naar gebruik. U kunt gemakkelijk die persoon vinden om die boomachine even van te lenen.

Nieuwe businessmodellen ontstaan vooral vanwege daling van de transactiekosten^[6]. Daling van transactiekosten als basis voor nieuwe business modellen wordt in de Nederlandse literatuur vreemd genoeg nauwelijks genoemd^[7].

3. Zijn “nieuwe businessmodellen” écht nieuw?

Het principe van zelforganisatie is meer dan een eeuw oud: rond 1900 werd het in anarchistische en socialistische kring al gepropageerd als geneesmiddel voor een ziek kapitalisme.^[8] Midden 20^e eeuw werd de koppeling tussen zelforganisatie en decentrale businessmodellen gelegd door o.a. Schumacher.^[9]

De impact van nieuwe businessmodellen, vernetting als gevolg van lagere transactiekosten, werd 20 jaar geleden al goed begrepen. Peter G.W. Keen stelde in 1999, in zijn Cor Wit-rede aan de Technische Universiteit Delft, dat internet de relatie tussen binnen en buiten veranderde: “internet *creates this ability to substitute electronic external links for internal operations*”. In economische zin zou het gebruik van internet leiden tot een daling van de maatschappelijke transactiekosten, dat resulteerde, volgens Keen, in een “*disinflationary nature of Internet business that cuts prices 10-15%*”.^[10]

Don Tapscott wees in de jaren ‘90 op de paradigmashift richting een *networked society*.^[11] Shapiro & Varian formuleerden net als Evans en Wurster vlak vóór het jaar 2000 strategische richtlijnen voor de nieuwe netwerkeconomie.^[12]

Deze zoektocht naar het formuleren en analyseren van “nieuwe businessmodellen” is zo’n 20-25 jaar geleden begonnen en lijkt nu tot een algemene consensus te leiden. Dit is in lijn met de bevindingen van Roland Ortt die concludeert dat een innovatie ook in onze 21^e eeuw nog steeds 20 jaar nodig heeft om massaal ingang te vinden.^[13]

4. Hoe ver is de transitie?

Transactiekostentheorie leert dat een bedrijf in staat moet zijn om goedkoper dan de markt samenwerking te organiseren en je concrete aanbod te doen. Een bedrijf ontleent immers zijn bestaansrecht aan het gegeven dat het *faster& better& cheaper* dan de markt economische samenwerking kan organiseren. Samenwerken “binnen” de onderneming dient goedkoper gerealiseerd te kunnen worden dan dat de markt “buiten” dat kan. Zo niet, dan heb je geen concurrerend aanbod.

Internet maakt samenwerken “buiten” steeds goedkoper. Het vormen van communities en groepen van gelijkgestemden wordt gemakkelijker en goedkoper. Daarmee overvleugelt internet de hiërarchie als tool om samenwerking te creëren. Het ligt vanuit de transactiekostentheorie bezien voor de hand, dat samenwerken “binnen” de onderneming dus ook goedkoper moet.

Bijvoorbeeld de realisatie van digitale *efficiency* en bezuinigingen op personeelskosten, bijv via de flexibileringsagenda is hier een uiting van

Het “binnen” de onderneming nastreven van lagere transactiekosten via zelforganisatie staat pas aan het begin.

Het zgn How Report stelt dat in ons informatietijdperk het principe van zelforganisatie voorlopig door medewerkers slechts mondjesmaat wordt ervaren: “*Only 3% of the 36,280 employees in this study observe high levels of self-governing behavior within their organizations — the extremely low rate of SelfGovernance is consistent across every demographic category, including country, industry, economic environment, language, and ethnic culture*”^[14].

Multiscope heeft recent onderzoek gepubliceerd naar de bekendheid en motieven van delen, auto, kamer, gereedschap, en stelt vast dat delen op dit moment vooral is geld verdienen met iets dat je over hebt. Ook hier is nog een weg te gaan^[15].

5. Who owns the future?^[16]

Is zelforganisatie en *the networked economy* de weg naar duurzame, verbonden toekomst? Is hiermee het verhaal verteld en is grass roots het perspectief? *Who owns the future?*

Theodore Roszak analyseerde in 1986 het stimuleren van deze ontwikkelingen als onderdeel van een bewust gevolgde strategie van bedrijven en publieke instellingen: door adoptie van de nieuwe informatie-ideologie kon voldaan worden aan de groeiende controlebehoefte van staat en bedrijf.^[17]

Verbondenheid? Volgens Jaron Lanier heeft “*the rise of digital networks ... not only forced our economy into recession but also put strains on the middle class.*”^[18] Het Sociaal Cultureel Planbureau constateert eveneens groter wordende verschillen in Nederland^[19]. Grotere sociaal-economische en culturele verschillen leiden onmiskenbaar tot maatschappelijke uitsluiting. Waar digitale media en *smartphones* de “*connected future*” beloven is er ook uitsluiting als trend^[20].

Who owns the future? Op dit moment is er een *battle* van 1000 ondernemingen aan de gang die computerpower en mathematici aan boord hebben en aan ons gedrag verdienen via het voorspellen ervan op basis van heel veel informatie die we via het internet achterlaten: *social physics* via *big data* en *robotisering*.

Een voorbeeld. De vaste klanten van Google “betalen” volgens het rekenmodel van Peter Olsthoorn zo’n 280 dollar per jaar aan Google^[21]. Niet in contanten (de webbrowser en apps worden gratis ter beschikking gesteld), maar in data, cookies en clicks, gewaardeerd door de belegger. We geven belangrijk “bezit” ieder moment dat we Google gebruiken gratis weg. Google wil al onze data en wil daarom aangesloten zijn op alles waar data in of uit kunnen komen: uw digitale portemonnee, uw thermostaat, uw e-mail of uw routeplanner WAZE. Side walk labs, een open platform voor smart cities, is het laatste initiatief. Het maakt Google weinig uit, of de achtergrond nu wel of niet duurzaam, economisch of sociaal is.

Spelen u en ik een gelijk spel met de Googles en Facebooks, maar ook met Nederlandse zorgverzekeraars, banken, UWV en overheid? Zijn de krachten van burgers, bedrijven en overheid in balans? Bedrijven als Google, Facebook en Uber weten de huidige condities voor groei en welvaart goed te benutten en enkele eigenaren en investeerders worden er zeer rijk van. De middenklasse lijkt het nakijken te hebben.

Het lijkt wel dat onder een façade van meer zelfsturing en spreiding van macht juist een enorme machtsconcentratie aan de gang is[22]. Gaat Michael Dertouzos gelijk krijgen dat het internet zich zou ontwikkelen tot een ‘marketplace’ die de kloof tussen ‘haves’ en ‘haves not’ zowel global als local nog dieper zou maken?[23].

Inderdaad, de digitale wereld is een belangrijke *enabler* en *driver* van nieuwe businessmodellen en van zelforganisatie. Het beeld dat wordt geschetst is vooral “*bright*” en wordt door velen geloofd.

Echter, de “*dark side*” is onderbelicht, slechts fragmentarisch in kaart gebracht, en onbesproken. Maatschappelijke gevolgen, bijvoorbeeld van *social physics*, *connected cars* of de *ownership of information* zijn onduidelijk[24]. De impact van de *smartphone* op maatschappelijke processen van in- en uitsluiting, op identiteitsvorming, op leren, op veiligheid en veiligheidsgevoel, we moeten er allemaal nog achter komen.

Wat gebeurt er bijvoorbeeld als er een combinatie ontstaat tussen Uber en connected cars? Wel leuk om over te filosoferen...

Natuurlijk zien we ook sociaal en maatschappelijk verantwoorde initiatieven, vooral op lokaal niveau. Samen op zaterdagochtend het park schoonmaken is niets op tegen en nobel. Toch lijkt de grote beweging in de digitale wereld vooral *money driven* te zijn, met lagere transactiekosten tussen partijen als belangrijkste aanjager.

De digitale wereld bevordert (HR) flexibilisering, tijdelijke *communities* en stimuleert de deeleconomie. We zien tegelijkertijd ook, net als vroeger, het ontstaan van *tribes*, gesloten clubjes, die goed voor elkaar zorgen, die elkaars reputatie bevorderen & met elkaar *sharen*, die wat minder delen met hen die ze er niet bij wil hebben, en de rest van de wereld strategisch negeren. Is dit echt wat we willen? Met het flexibiliseren, afhankelijk van de definitie praten we nu over ruim 800.000 personen in Nederland, verdwijnt ook baan zekerheid, met een hoop stress problematiek onder de huidige 30’ers.

Het resultaat is toenemende onzekerheid, fragmentatie aan de “onderkant”, concentratie aan de “top” en een verzwakking van het middenveld. We zien een groeiende machtsconcentratie en schaalvergroting bij enkele tech bedrijven die in toenemende mate ook in Nederland de maatschappelijke ordening en het politieke debat bepalen en die wereldwijd het verschil tussen rijk en arm lijken te vergroten. *Back to the Middle Ages?*

Deze tech bedrijven maken nieuwe manieren van organiseren mogelijk en gemakkelijk, maar maken burgers en consumenten door het aanbod van gratis, gemakkelijk en gedeeld gebruik ook blind voor “*the end game*”, waarin veel en wellicht te veel macht bij een kleine tech elite zou kunnen komen te liggen[25]. Duurzaamheid en verbondenheid zijn dan ver weg.

Gelukkig zijn er steeds meer signalen die erop wijzen dat deze grimmige kant van de digital world meer wordt gezien. Voor het evenwicht in het gesprek lijkt me dat een gezonde ontwikkeling. Hoog tijd dat dit politieke gesprek, want dit is wat het is, gevoerd gaat worden.

6. Het zijn interessante tijden

Interessante tijden! Dat wel. Maar hoe gaat het nu verder? In 1995-2000 had ik een scherp beeld van 2010. Ook mijn laatste voorspelling uit die tijd, die nog niet was uitgekomen, lijkt er nu toch vrijwel van te komen: deflatie. Alleen al de combinatie van nieuwe technologieën die nu ter beschikking komen, veroorzaken een dermate grote productiviteitsprong dat deflatie, en overigens ook een permanente werkloosheid, het gevolg is.

[Wat er gaat gebeuren en waarom](#). Wie het weet mag het zeggen. Weet u het? Ik denk dat de grote maatschappelijke thema’s gaan over het omgaan met intelligente machines, en de aanpassing aan een samenleving waar de middenklasse en middenstand voor een deel wegvalt. IBM’s Watson bijvoorbeeld stelt binnen 10 seconden de meest ingewikkelde medische diagnoses waarvoor top-artsen maanden nodig hebben en [onderzoek aan de Universiteit van Oxford](#) geeft aan dat 47% van de huidige banen in Amerika binnen 20 jaar niet meer bestaat.

Dit leidt voor ons tot het wennen aan veel grotere [maatschappelijke verschillen](#) in termen van rijkdom, succes en teleurstelling. In de VS: 1% van de rijksten bezit 50% van het vermogen, in Nederland 23%.

Uiteraard komen er ook tegenbewegingen. Dat zie je nu al, bijvoorbeeld mensen die *facebook* uit hun leven bannen. Maar de *Zalando*’s zijn te verleidelijk en aantrekkelijk om er geen gebruik van te maken en het feit dat die een groot deel van de middenstand onderuit halen, met alle gevolgen van dien voor onze stadscentra, waar nu al een begin van leegstand is waar te nemen, is te abstract voor de meeste mensen om er nu in hun besluiten rekening mee te houden. Er zit heel veel geld achter webwinkels als *Zalando* en *Amazon*. Onderschat die impact niet. Gelukkig zijn er ook tegenbewegingen.

Zo zijn er ook apps in opkomst waarmee de winkelier om de hoek online kan komen. Zo kan de klant van de voren uitzoeken of hij wat hij wil bij die en die winkel kan krijgen. De klant weet tegenwoordig als die de winkel binnenkomt al wat hij of zij wil kopen. De shortlist wordt via internet samengesteld. Drie keer misgrijpen en hij is je klant-af. Kijk bijvoorbeeld eens op [inRoermond.nl](#). De winkelier moet bij teruglopende omzet niet alleen de huur her-onderhandelen, dat is wat vaak nu gebeurt, hij zal echt balans moeten vinden tussen online en offline presence.

Dat met het wegvallen van de middenklasse ook een van de pijlers van de democratie weg valt hebben we allemaal nog niet zo in de gaten. Echter, tegen de tijd dat dit duidelijk wordt is de weg terug erg lang.

Worden bedrijven inderdaad steeds meer tijdelijke projecten van pro’s die samen iets leuks maken en dan weer verder trekken, net zoals we dit nu van het maken van een film kennen?

7. Waarom gaat dit zo?

Waarom ontstaan deze verschillen? Ik denk dat het er mee te maken heeft dat in de digitale, genetwerkte wereld de ketting uiteindelijk zo sterk is als de sterkste schakel, waar die in de analoge wereld zo sterk is als de zwakste schakel. Je hoeft maar één persoon in het andere netwerk te kennen en je hebt er een heel netwerk bij. Een *tweet* van president Obama over jou of mij en je bent ‘binnen’ – of ‘buiten’, want de andere kant op werkt het ook.

In de *material world* gaat dat heel anders. Dan bepaalt de zwakste schakel, zoals in de fietsketting.

Omdat de sterkste schakel kracht in invloed bepaalt, accelereert de ontwikkeling van de samenleving naar het (netwerk) *hub-spoke* model. De *hubs* worden steeds ‘hubberiger’ en de *spokes* steeds ‘spokeriger’. Iedereen heeft er namelijk belang bij in de buurt van een hub persoon te zijn, dit om maatschappelijk relevant te blijven.

Jouw seminar wordt pas een succes als er een BN’er, als stemmentrekker, spreekt. Reputatie lijkt nog belangrijker dan inhoud vergeleken met 20 jaar geleden. En zo worden de rijken rijker, de bekende mensen bekender, sluipen er grote maatschappelijke en economische verschillen binnen: tegenwoordig is de armoede weer zichtbaar in de grote steden.

Dit proces is in volle gang. Ja, ook in Nederland. Ook in mijn wijk, welvarend volgens de statistieken, heeft de voedselbank ruimschoots zijn intrede gedaan voor meer dan 100 gezinnen. Maatschappelijke en economische uitsluiting gaan hand in hand.

En zo lijkt het wel alsof we allemaal of *groupie* of *impresario* worden. Of je zorgt ervoor dat BN'ers /*hubs* nog meer aandacht krijgen, de *impresario* functie, of je zorgt ervoor dat een deel van die aandacht voor hen naar jou toe komt. Wie niet gezien is, is weg en je moet van goeden huize komen om mensen over te halen aandacht aan je besteden, laat staan te wachten.

8. 'Uitsluiting' als nieuwe maatschappelijke trend

Zonder uitwisseling van jou met een *hub*-persoon, BN'ers bijvoorbeeld, ben je maatschappelijk slim edoch irrelevant: [Dancing with the stars is het devies voor iedere startende ondernemer](#). Ik kom hier later op terug in mijn adviezen voor de startende ondernemer van vandaag.

Jouw verbinding met de star bepaalt jouw effectiviteit. Dat betekent dat voor de komende jaren niet zozeer verbinding maar veeleer het voorkomen van 'uitsluiting' het maatschappelijke thema is. Voor wie niets te bieden heeft is er namelijk geen plaats in de gemeenschap van geslaagde burgers.

Op dit moment lijkt het wel alsof we dit maatschappelijke scenario van *uitsluiting* aan het oefenen zijn op bejaarde mensen en (allochtone) jongeren zonder werk. Hoe uitsluiting voelt? Vraag het aan de zeer goed opgeleiden onder ons die er honderden sollicitaties op hebben zitten zonder resultaat. Of ga eens kijken in [Griekenland](#).

Waarom zien we steeds meer *tribes* ontstaan, gesloten clubjes die goed voor elkaar zorgen, elkaars reputatie bevorderen, met elkaar *sharen* en elkaar prijzen geven, en minder delen met hen die er niet bij horen, en die de rest van de wereld strategisch negeren? Platformwerking heet dit tegenwoordig in de wetenschap.

Ik verwacht dat uitsluiting als maatschappelijk thema de komende tijd alleen maar erger, urgenter en belangrijker wordt. Het triggert de creativiteit van de onmacht. En weet je, uitsluiting krijgt op den duur altijd zijn politieke vertaling. Kijk om je heen. Dit proces is in volle gang.

Nog wat praktische, zichtbare vormen van uitsluiting? 'Profiling' op basis van big data leidt tot insluiting maar daardoor vooral toch tot uitsluiting. En daar waar *smartphones* vermarkt worden als *be connected anytime, any place* gebruikt 80% van ons het mobieltje om in zijn eigen sociale *bubble* te blijven en zich juist niet te verbinden met de mensen om zich heen. [Marketing is framing](#). Is dat niet al te vaak zo?

9. Toekomstscenario's 2020

Mijn conclusie is dus dat het alle kanten op kan gaan op weg naar 2020. Ik zie vier scenario's voor me rond deze transitie, die ik kort heb samengevat in onderstaande tabel.

Tabel 1: Vier mogelijke scenario's voor 2020, en hun gevolgen

Waar gaat het heen in 2020?	'Fressen': eigen belang en winst leidend <i>uitsluiting</i>	'Moral': algemeen belang en sociaal nut leidend <i>verbinding</i>
Decentrale, lokale, Oplossingen	Kraslotgedrag	Nieuw Burgerschap
Centrale Oplossingen	'politieke' <i>corporates</i>	Verlicht Management

De vier scenario's worden bepaald door twee keuzen: kiezen we voor decentrale oplossingen, of juist voor centrale? En, laten we ons leiden door het eigen of het algemeen belang?

Voorbeelden van decentrale oplossingen zijn zonne-energie via zonnecellen op je eigen dak, of straks je eigen waterstofcel in de garage. De centrale oplossing is hier de kolencentrale waar velen voor hun energie afhankelijk van zijn. Systeembanken zijn ook een voorbeeld van centrale oplossingen. *Crowdfunding*, elkaar geld lenen of bijvoorbeeld de collecte in de kerk als verzekeringsvorm, zogenaamde *peer2peer* systemen, zijn decentraal. Hier te lande heeft bijvoorbeeld [Jan Rotmans](#) verstandige dingen gezegd over deze ontwikkeling en de spanningen en enorme machtsverschuivingen die dit met zich brengt.

Een voorbeeld van verlicht management vind ik Paus Franciscus, de Dalai Lama en Desmond Tutu. In de woorden van Woodstock veteraan Carlos Santana: "deze mensen kunnen in hun eentje oorlogen stoppen. Zij vervangen liefde voor macht door de macht van de Liefde". Natuurlijk is de katholieke kerk heel centralistisch in de managementstijl maar paus Franciscus wordt alom herkend als integer en verbonden. Dat brengt een heel andere sfeer.

Als iemand op een borrel naar je toekomt omdat je wellicht een maatschappelijke kans bent voor die persoon en die jou dan toch 'doorscheurt' omdat achter jou een grotere maatschappelijke kans voor die persoon lijkt te staan, dat noem ik [kraslotgedrag](#).

De keuze voor duurzaamheid zie ik als een vorm van verantwoordelijkheid nemen en dus als een vorm van integriteit. In termen van tabel 1, duurzaamheid dient 'Moral'. Duurzaamheid als thema, dat gelukkig stap voor stap meer aandacht krijgt kent zowel centrale als lokale varianten. De eerste zonnecellen centrales in Nederland komen er aan. Duitsland kiest voor *Die Energiewende*: naar wind- en zonne-energie, weg van kernenergie en fossiele brandstoffen. Duurzaamheid is niet meer weg te denken uit de moderne maatschappij. Geen enkele onderneming kan er onderuit en ik zie het als een stap naar meer integriteit.

Ook de keuze voor transparantie gaat voor mij terug op verantwoordelijkheid nemen en op persoonlijke integriteit. Of deze transparantie van de samenleving groter wordt door de sociale media en door internet, en die er voor zorgen dat kleine bewegingen in *no-time* tot massa-opstanden kunnen uitgroeien, zal de tijd leren. Zoals de NSA casus laat zien heeft ook transparantie twee kanten.

Natuurlijk hoop ik dat het 'nieuw burgerschap' scenario aan invloed wint. Maar realisme gebiedt me te zeggen dat representanten daarvan eerder gedoogd worden dan werkelijk invloed hebben op de *corporate* wereld, die nog steeds gericht is op korte termijn geld verdienen en op zoveel mogelijk macht te vergaren. Waarbij de vraag is of ze echt anders kunnen gelet op hoe financiële markten werken. Zolang echter alle burgerinitiatieven ieder voor zich werken en velen feitelijk (informeel of formeel) 'uitsluiten' zal de samenleving niet kantelen omdat ieder van die initiatieven te klein, te weinig *hub* is, om er werkelijk toe te doen. Daar zijn meer en indringender uitzendingen van 'Tegenlicht' voor nodig. [Hoe 2.0 zijn we nu echt?](#)

Ik denk dat het mobiliseren van [talent 2.0](#) urgent is. Ik denk dat het uiterst belangrijk is werkelijke maatschappelijke uitdagingen te blijven benoemen, deze agenda duidelijk te communiceren en concrete bijdragen te formuleren als ode aan de nieuwe wereld met zijn vele nieuwe mogelijkheden! Wie macht heeft, *use it and use it with integrity*.

10. Flexibiliteit rust in stabiliteit

Wat we wel eens vergeten: flexibiliteit steunt in (maatschappelijke) stabiliteit. Alles flexibel werkt niet en kan niet. Je hebt uiteindelijk toch stabiele regels nodig als bijvoorbeeld ‘rechts rijden in het verkeer’ en stabiele databases met het overzicht van wie welk huis is. Er is al zo veel in beweging dat stabiliteit misschien wel belangrijker is op dit moment als (Europese) maatschappelijke agenda. Het balanceren van stabiliteit en beweging is in ieder geval een opgave van formaat.

Een voorbeeld dicht bij huis? Ook aankomende klanten van bijvoorbeeld [Snappcar.nl](#) dienen hun (stabele) identiteitskaart te laten zien. In landen waar dat niet zo goed mogelijk is en identiteitsbewijzen niet altijd kloppen, en die dus deze juridische stabiliteit dus niet hebben, komen dergelijke flexibele businesses als snappcar echt niet van de grond. En daar hoeft je echt niet ver voor te reizen.

Scholars rond de thema's nieuwe business modellen en de digitale wereld kunnen denk ik veel leren van antropologen en psychologen die veel meer kijken naar de continuïteit in de behoeften die wij als mens hebben en die niet zo maar veranderen in 20 jaar.

Ik noem u een paar van die wetmatigheden:

- ‘waar betekenis verdwijnt verschijnt controle’
- ‘wie controle wil verkleint uiteindelijk zijn ruimte om die illusie van controle in stand te houden’
- ‘Waar onze ruimte groter wordt vergroot onze behoefte aan zelfexpressie en een eigen identiteit’

Onbegrensde ruimte werpt ons altijd terug op onszelf. En eentje voor ondernemers: wie niet gezien is is weg. Al deze, laat ik het noemen, antropologische wetmatigheden vinden op dit moment hun concrete vertaling naar de wereld om ons heen. U leest de krant maar.

Ik nodig u uit hier eens over na te denken.

11. Ondernemerschap: consequenties voor praktisch ondernemerschap [\[26\]](#)

Wat betekent dit decor voor ondernemers en startende ondernemers van vandaag?

De ondernemer zal zich inderdaad moeten realiseren dat wie niet gezien is is weg. Briljant zijn is leuk maar niet genoeg. Je zult dat ook, bij voorkeur op een leuke manier, moeten communiceren met de wereld. Dat betekent dat je de vraag moet beantwoorden hoe je gezien wilt worden. Goed over nadenken en keuzes maken is dan het devies.

Daarbij is het verstandig inzicht te hebben in wat je te bieden hebt. Wat zijn je 4én, 6'en en 9'ens op je persoonlijk rapport. Het is over het algemeen verstandig je te richten op je 9'ens en de activiteiten waar je minder sterk in bent over te laten aan hen die daar een sterkte hebben.

Zo ontstaan ondernemingen als ecosystemen. Hoe sterker en zichtbaarder het netwerk het groter en robuuster je verdienvermogen. Daarbij gaat het in de praktijk steeds meer over het vinden van value cases. Jij, je buurman en een paar anderen en wellicht geen van allen met een business case. Samen kunnen ze wel een value case hebben. Het vermogen om over bedrijven heen via samenwerking elkaar te vinden, de machtsstrijd in strijdmacht om te zetten, als ecosysteem toegevoegde waarde te creëren en daarbij visie, ondernemerschap en uitvoerend vermogen met elkaar te verbinden binnen dat ecosysteem, is denk ik een van de skills van deze tijd. De opkomst van het begrip *circulaire economy* vindt denk ik hier zijn verklaring.

Daarnaast dient de ondernemer van vandaag zich voortdurend te realiseren dat de klant de keus heeft en dat de klant nooit met een *loser* geassocieerd wil worden. Winner imago, ook van toepassing op city marketing trouwens, en een begrijpelijk aanbod zijn belangrijk. De ondernemer heeft maar een paar seconden om zijn propositie te communiceren aan de klant. Eenvoud en heel goed nadenken over je *value proposition* is key.

Succesvolle innovatie gaat ook over drie duidelijk onderscheiden stappen die ook in de volgorde gezet moeten worden. Stap 1 is dan toch voor de meesten van ons altijd: los een concreet probleem op.

12. Ter afsluiting. Hebben we als crowd voldoende vermogen om de “stille” macht te controleren, op de rem te trappen als het nodig is?

Voor dit gesprek en het maken van maatschappelijke keuzes is belangrijk ‘Modelplatonisme’ en ‘technologie fundamentalisme’ te vermijden en onvangen te blijven kijken naar wat er gebeurt, het gesprek te blijven voeren. [\[27\]](#) Daar moeten we echt meer tijd aan besteden. Dan gaan we allen veel plezier hebben van alle nieuwe mogelijkheden. *The future belongs to us!*

We mogen hopen dat de maatschappelijke woordvoerders, de ‘hubs, mensen zullen zijn met wijsheid en een groot gevoel voor verantwoordelijkheid. *With power and influence comes great responsibility*. Zolang dit mensen zijn en geen machines, want dat is ook nog een scenario, waarbij overigens velen [wetenschap en technologie](#) niet vertrouwen.

Ik denk dat de Griekenland crisis, het Spaanse beweging Podemos maar ook de Nederlandse beweging rond kantelen van organisaties hier ten diepste over gaan.

Ik nodig het Rathenau instituut uit vooral door te gaan met hun onderzoek naar maatschappelijke impact van tech. En wellicht neem ik binnenkort een burgerinitiatief om het recht op een offline leven in de Grondwet op te nemen.

Wat als Uber een coöperatie was geweest die gecreëerde waarde evenredig had gedeeld. Nieuwe kennis, mogelijkheden en Tech tegen houden gaat niet lukken en als het al lukt sluit je je ook uit van de mogelijke upside en managen van de downside is de uitdaging. Er moet wel gezorgd gaan worden dat de opbrengsten beter verdeeld worden. Aandacht, moraal en integriteit worden/zijn het nieuwe geld.

Pas vanuit een begrip wat er gebeurt als gevolg van nieuwe tech, en dat wij de crowd zijn, kunnen we positie kiezen en onszelf echt organiseren. “New beginnings are often disguised as painful endings”, zei Lao Tze. Over 25 jaar zullen we het weten.

De volledige notenlijst van de lezing van Frans van der Reep leest u [hier](#)

