

Hoofdstuk 3

Bedrijven 2.0

‘Als de wind van verandering waait, bouwen sommigen muren, anderen bouwen windmolens.’

- Chinees gezegde

3.1 Droom

Het is 2098. Organisaties zoals we ze kenden aan het begin van deze eeuw zijn bijna allemaal verdwenen. Er zijn andere werkverhoudingen ontstaan en nieuwe generaties medewerkers en klanten hebben bedrijven doen ontstaan die op een andere manier waarde creëren of toevoegen. De economische crisis van de jaren '10 heeft meer teweeg gebracht dan destijds iemand vermoedde. Aanvankelijk werd met man en macht getracht de crisis te lijf te gaan door de oude status quo te herstellen, maar de principes van het laat-kapitalisme hebben in de afgelopen eeuw plaatsgemaakt voor nieuwe noties, waarden en verdienmodellen. Zo bleek het streven naar exponentiële groei en 'stakeholders value' niet het meest belangrijke doel te zijn voor de continuïteit van een bedrijf. Elementen van moderne vormen van de 'gift economy', noties over duurzaamheid en waarden als samenwerken, hebben geleid tot hoe de wereld er nu uitziet. Technologie heeft daarbij niet alleen een faciliterende rol maar ook een inspirerende rol gespeeld in het vormgeven van een nieuw soort samenleving. Kortom, drie belangrijke ontwikkelingen die ervoor hebben gezorgd dat in de loop van deze eeuw nieuwe organisatievormen zijn ontstaan.

De eerste was het ontstaan van een 'nieuwe' generatie en hun kinderen. De generatie Homo Zappiens zoals die wel eens werd genoemd, was de eerste generatie kinderen die opgroeide in virtuele sociale netwerken. Zij groeiden op met het besef dat je met samenwerken meer bereikt dan als je een klus alleen doet. Dat iedereen gelijk is binnen een organisatie en iedereen ook van elkaar kan leren. En dat je spelenderwijs beter leert dan met voorgekauwde teksten. Dat de wereld niet ophoudt bij de grenzen van de organisatie waar je voor werkt. Kernbegrippen als openheid en vrijheid kregen voor deze generatie een nieuwe lading.

De tweede ontwikkeling betrof veranderingen in ons economische systeem, ingeluid door de economische crisis aan het begin van de 21^{ste} eeuw. Na een voorafgaande eeuw van grote groei en bijna exponentiële groei van welvaart in het westen bleek dat de aarde het niet aankon. Duurzaam ondernemen was niet meer voldoende, de onderneming moest duurzaam zijn. Duurzaamheid was aanvankelijk een label of marketinginstrument, maar in de loop van deze eeuw bleek het pure noodzaak te worden. Na het verdwijnen van het communisme eind 20^{ste} eeuw taande als gevolg van de economische crisis van 2008-2014 en de latere verschuiving van

de macht naar het Aziatische halfmond ook het geloof in het kapitalisme. Een nieuw economisch model is ontstaan dat we vandaag de dag het ecoïsme noemen. De ontwikkeling van dit economisch model ging gepaard met een sociale transformatie van onze maatschappij. We zijn inmiddels de aloude democratie voorbij en leven in het ontluikend tijdperk van de adhocratie.

De laatste en derde ontwikkeling die heeft bijgedragen aan verandering is technologie geweest. Technologie heeft door opeenvolgende innovaties de schaarste van informatie, communicatie en presentie opgeheven: op ieder moment en op iedere plek in de wereld sturen onze hersengolven informatiestromen, en is de noodzaak om fysiek bij elkaar te komen weg. Met de huidige 3D-hologrammen is reizen voor het werk meestal overbodig geworden. Oude kantoorpanden zijn verdwenen en nieuwe gildehuizen zijn ontstaan waar men elkaar zowel fysiek als virtueel kan ontmoeten. Daarnaast heeft het internet en de ontwikkeling van web 3.0 en later 4.0 het mensen mogelijk gemaakt om op andere manieren samen te werken.

De flagpan

In een kleine honderd jaar zijn organisaties compleet getransformeerd tot wat we nu 'flagpans' noemen. Rond het jaar 2000 waren de bedrijven nog vooral gesloten burchten waar medewerkers dagelijks bij elkaar in een ruimte zaten te werken, leveranciers halffabricaten of diensten kwamen leveren en klanten de producten afnamen. Langzaam zag je de grenzen tussen leverancier en afnemer vervagen. Organisaties werden opener; de grenzen ervan werden poreus. Organisaties veranderden in netwerken, verbonden met elkaar door mensen. Mensen met dezelfde interesses en passies zochten elkaar op: fysiek, maar vooral ook virtueel. Want dankzij internet en nieuwe media stond je snel in verbinding met de voor jou meest relevante mensen. Netwerken ontstonden op basis van behoefte op dat moment. Een gezamenlijke ideologie was meestal voldoende voor het ontstaan van de ad hoc- of spontane organisatie. Dit proces van spontanisatie is kenmerkend geweest voor de afgelopen decennia.

'Flagpans' zijn netwerken van organisaties die 'spontaan' ontstaan rondom een specifiek doel, ideologie, thema. De deelnemers die deel uit maken van een flagpan zijn ook onderdeel van andere netwerken. Ze voegen waarde toe aan het netwerk of halen er waarde vandaan. Dit op een dusdanige manier dat het ecosysteem binnen het netwerk in balans blijft. De naam 'flagpan' is opgebouwd uit vier kernbegrippen van deze nieuwe organisatievorm: 'Fluid, Agile, Participative & Networked'.

Ecoïsme

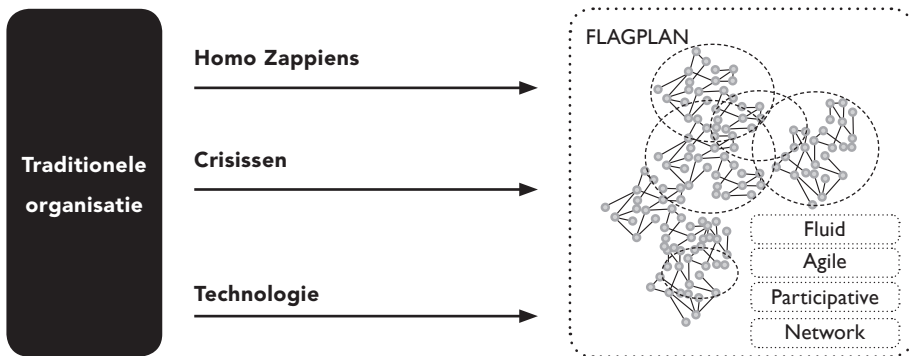
Na de val van het communisme en het langzaam wegglijnen van het kapitalisme in de periode 1990 – 2040 ontstond een nieuwe ordening in de maatschappij: het ecoïsme. In dit systeem is het natuurlijk evenwicht tussen organisaties belangrijker dan het streven naar persoonlijke winstmaximalisatie of 'shareholders value'. Door sommigen werd het tijdperk ook 'wikisme' genoemd naar de opkomst van de digitale wiki in het begin van deze eeuw. Deze organisatievorm lijkt immers sterk op de virtuele encyclopedie waar mensen rondom thema's samenkomen, discussiëren en vervolgens delen met anderen. Ook in de wiki zie je dat mensen waarde toevoegen en waarde onttrekken aan het netwerk.

3.2 Verandering

Het ecoïsme en de 'flagpan' zijn figuranten in een droom. Toch is deze droom niet uit de lucht gegrepen. Het is een scenario en we weten dat een scenario nooit in zijn volledige vorm zal worden bereikt. Toch extrapoleren we een aantal ontwikkelingen die in combinatie leiden tot een toekomstbeeld. De afgelopen decennia zijn een aantal trends zichtbaar geworden die kunnen leiden tot het scenario zoals we dat hierboven hebben getypeerd. Laten we eens nader bekijken welke trends dat zijn, welke organisatievormen daar bijhoren, en enkele voorbeelden beschrijven.

De drie belangrijkste oorzaken van de nieuwe ordening waren:

- De opkomst van een nieuwe generatie.
- Het besef (door de crisis) dat op de oude voet doorgaan niet meer ging.
- De opkomst van nieuwe technologieën en organisaties op basis van deze technologieën.



FIGUUR 3.1 OORZAKEN VAN HET ONTSTAAN VAN DE FLAGPLAN

De opkomst van een nieuwe generatie

De Homo Zappiens is de eerste generatie geweest die opgroeide in wereldwijde online sociale netwerken. Een generatie die overigens wel opgroeide in een wereld die gevormd was door de generaties voor hen. Generaties met een ander wereldbeeld, gebaseerd op oude industriële normen en waarden. Generaties die daarom niet de volle potentie van de virtuele wereld lijken te zien, laat staan dat ze deze gebruiken. Er zullen zeker nog drie generaties over heen gaan voordat de potentie van de virtuele wereld wordt benut. Drie generaties die gaandeweg oude normen en waarden overboord gooien en met behulp van nieuwe technologie en nieuwe inzichten op een nieuwe manier gaan organiseren. In drie generaties hebben we ons zelf gedeprogrammeerd van ruim honderd jaar industrieel denken. We hebben nieuwe dingen geleerd en oude zaken 'ontleerd'. De mensen die het snelst kunnen ontleren zijn de inspiratoren van de nieuwe generatie. Toffler (1970) voorspelde al in de 20^{ste} eeuw over deze generatie: 'The illiterate of the 21st century will not be those who cannot read and write, but those who cannot learn, unlearn and relearn.'

Het besef dat op de oude voet doorgaan niet meer ging

Klimaatcrisis, kredietcrisis en daarna de economische crisis en depressie: de wereld loopt op haar tenen. De kredietcrisis en de economische crisis zijn misschien wel de eye-openers voor het naderende einde van het kapitalistische systeem. Economische modellen worden herschreven naar zogenaamde balanssystemen, waar niet groei, maar balans het belangrijkste doel is.

De beweging hebben we al jaren aan zien komen: de verschuiving van het Angelsaksische en op 'shareholder value' gebaseerde model naar de holistische kijk van het Rijnlands model was één van de tekenen van het ontstaan van nieuwe vormen van organiseren.

Angelsaksisch model	Rijnlands model
Meten is weten	Inhoudelijk vakmanschap
Gecompliceerd	Complexiteit
Overzicht door opdelen	Som der delen begrijpen
Verantwoordelijk voor ieder zijn/haar deel	Verantwoordelijk voor de samenhang
Zijaanzicht (asperges)	Bovenaanzicht (spaghetti)
Organisatie als hiërarchische machine	Organisatie als organisch netwerk

TABEL 3.1 VERGELIJKING TUSSEN ANGELSAKSISCH EN RIJNLANDS MODEL

Bedrijven kunnen het zich niet meer permitteren om te gaan voor volledige winstmaximalisatie. Het maatschappelijk verantwoord ondernemen dat in de beginjaren een marketingpraatje was, is een overlevingsfilosofie voor bedrijven aan het worden. De eerste stap daarin is de klanten en leveranciers meer te betrekken bij het primaire proces van de organisatie. Bedrijven proberen in balans te komen met de omgeving waarin ze opereren door deze omgeving steeds meer bij de bedrijfsvoering te betrekken. Het wegdrukken van concurrenten wordt minder het doel van een onderneming. Maatschappelijk verantwoorde en getolereerde kartels zorgen voor een goede dienstverlening met een kleine 'vervuilingsvoetprint' tegen lage kosten. Dit kan alleen bereikt worden door het samenwerken met bedrijven die voorheen concurrenten waren. Overigens ontstaat ook vanuit de medewerkers en klanten steeds meer de behoefte om een bijdrage te kunnen leveren aan 'het collectief'. Hier zit ook de afkeer tegen de hebzucht in, die mede geleid heeft tot de diverse crisissen. Een van de kernwaarden van de Japanse cultuur, bijdragen aan het collectief, kreeg een moderne uitstraling. Een pionier op het gebied van nieuwe bedrijfsculturen is Piet van Schijndel, lid van de Raad van Bestuur van de Rabobank Groep, die zijn eerste verwondering over hoe organisaties eigenlijk werken omzette in actie voor nieuwe vormen van werken en relaties opbouwen waarin vertrouwen het sleutelwoord is. 'De reden waarom we een nieuwe manier van werken hebben ingevoerd bij Interpolis komt omdat we vastliepen,' stelt hij. Hij kijkt terug op zijn tijd als bestuurder bij Interpolis: 'Interpolis was een verzekeraar met een hiërarchische cultuur. De basis van de cultuur was wantrouwen en er waren heel veel regels.' Van Schijndel zag dat het bedrijf 'vastliep' en er was ook een concrete aanleiding: 'We kregen niet genoeg nieuwe medewerkers van het juiste niveau. Tja, een verzekeraar in Tilburg, ga daar maar eens aanstaan. De cultuur van het bedrijf was een duidelijk gevolg van de 20^{ste} eeuw. Een organisatie gebaseerd op wantrouwen: met prikklokken en lopende banden, alleen nu vervangen door urenschrijven en een callcenter. Het idee achter

het nieuwe werken was heel simpel. Ik dacht: waarom draaien we niet 180 graden en gaan we de mensen vertrouwen? Onze klanten en zeker ook onze medewerkers.'

Van Schijndel is een gepassioneerde bestuurder met zin voor werkelijkheid. Hij vindt dat medewerkers, maar ook klanten al meer dan honderd jaar opgegroeid zijn met wantrouwen als basis voor hun handelen. Dit wantrouwen wordt niet alleen bevorderd door hoe bedrijven functioneren, maar ook door de inrichting van scholen (continue toetsen) en overheid (overdadige regelgeving) die daar ieder hun steentje aan bijdragen. Als wantrouwen heerst zie je dat in organisaties in allerlei controlemechanismen. Die brengen grote administratieve kosten met zich mee die dan weer leiden tot controle van administratieve systemen. Daarbij bestond volgens Van Schijndel te lang het idee dat alles moest groeien - scholen, overheid, ziekenhuizen - of wel door autonome groei dan wel door te fuseren en samen te voegen. Door dit fuseren verdween de menselijke maat en ook het vertrouwen in personeel en klanten. Allerlei mechanismen, met name regelgeving, werden ingezet om dit gebrek aan vertrouwen te compenseren.

Bij Interpolis wilde Van Schijndel anders aan de slag en dat betekende ook wat hij noemt het 'deprogrammeren' van de medewerkers en dan vooral de laagste managementlagen. Onder deprogrammeren verstaat Van Schijndel zijn strategie om medewerkers anders te laten denken over hun werk en hun relaties met collega's en klanten. Hij voerde bijvoorbeeld het flexibel- en thuiswerken in, dat aan het begin argwanend werd bekeken. Andere initiatieven die hij nam richtten zich op het vertrouwen van klanten die schadeclaims indienen zonder de rekeningen en bonnetjes te hoeven overleggen, en op een bedrijfskantine zonder caissière waar ieder zelf het bedrag berekent dat hij moet betalen. 'Een flinke uitdaging want juist verzekeraars hebben een cultuur van wantrouwen en een overvloed aan regels.' Het werden allemaal successen en terugkijkend op die periode voegt hij er aan toe: 'De moeder van al het kwaad is het huidige onderwijssysteem. Dat systeem is gebaseerd op wantrouwen en daar gaan mensen naar handelen en denken.'

3.3 Opkomst nieuwe technologieën en organisaties

Nieuwe technologieën leiden tot nieuwe manieren van organiseren, transporteren, communiceren, produceren en consumeren. Dat was het geval bij de uitvinding van het wiel, de boekdrukkunst en de stoommachine; dat is het ook voor de ontwikkeling van de informatie- en communicatietechnologie.

De Open Source-beweging laat zien dat delen en openstaan voor input van anderen een werkbaar businessmodel is. Duizenden participanten kunnen op een snelle, dynamische manier innovatieve producten en diensten maken waarmee ze sterker zijn dan menig 'traditioneel' bedrijf. JBoss is bijvoorbeeld een gemeenschap van programmeurs die gespecialiseerd is in het maken van 'java middleware'. Door het vrijgeven van de broncode hebben de afgelopen jaren de programmeurs gezamenlijk kunnen bouwen op de schouders van anderen. Hierdoor heeft JBoss zich snel kunnen ontwikkelen en een stabiele groei laten zien in gebruik en downloads. Net als bij MySQL en Red Hat is er om de software en de gemeenschap heen een advies- en consultancywereld ontstaan. Een wereld die organisaties helpt bij het implementeren van de Open Source-oplossingen. Dit implementeren gaat nog op de traditionele manier; met

contracten, verplichtingen en documenten waarin 'service level afspraken' worden beschreven. De kracht van de Open Source-gemeenschap zien we wel gebruikt worden bij het ontwikkelen van software, maar (nog) niet in de implementatie en beheer van deze software. Bij JBoss is dit in twee stukken geknipt: www.jboss.org is de Community en www.jboss.com (onderdeel RedHat) biedt oplossingen voor het bedrijfsleven vanuit een traditionele consultancy methodiek.

Ook in de wetenschap zie je het model van Open Source steeds vaker. Als het gaat om onderwijsinhouden is er een wereldwijde organisatie ontstaan van **Open Educational Resources**. Universiteiten zetten hun onderwijsinhouden vrij op het net, iedereen kan ze gebruiken. Ook voor wat betreft onderzoek zijn wereldwijde gemeenschappen ontstaan. Communicatie tussen onderzoeksgroepen verloopt snel en de bereidheid te delen levert wederzijds voordeel.

Het model van Open Source is ook het streven van Bosch Rexroth, een onderdeel van Bosch Groep in Boxtel dat hydraulische systemen bouwt. Directeur Lucas Wintjes¹ zegt hierover: 'Samen creëren, delen, verder bouwen en uiteindelijk op de 'koop'-knop drukken om het eindresultaat te zien.' Maar het drukken op die knop is niet meer zo essentieel. 'Het creëren en delen - dat zijn belangrijke competenties. Deze competenties zie je meer en meer in de jeugd aanwezig. Deze nieuwe medewerkers zijn gewend om dingen samen te doen, om te communiceren en samen te delen. In deze generatie werkt kennis is macht niet meer. Bosch Rexroth leert daarvan en geeft aan dat snelheid macht is.'

Wintjes ziet grote veranderingen in de markt van hydraulische systemen en daarbuiten ontstaan. Het gaat niet meer om het maken van producten die aan een anonieme markt worden geleverd. Het gaat om oplossingen voor problemen van klanten die moeten worden ontwikkeld met klanten samen: 'Laatst kwam er een klant binnen met twee stokbroden onder zijn arm. Hij vroeg mij of ik een plank en een broodmes had. Hij sneed een paar stukken af en vroeg mij er een te proeven. Vervolgens was zijn vraag: "Dat brood wil ik maken, kan je mij helpen een oven te bouwen die dat kan?" De vraag van de klant is veranderd. Ik heb nu mensen nodig in mijn bedrijf die met die klant gaan samen zitten, goed kunnen luisteren en met hem een oven kunnen ontwerpen. Vervolgens moeten ze heel goed weten waar ze de onderdelen die nodig zijn op de wereldmarkt kunnen kopen. En tenslotte moeten ze in staat zijn het product te onderhouden, want de klant wil een totaaloplossing. Het huidige onderwijs is nog niet ingesteld op deze verandering van het spel en levert alleen nog een type werknemer af dat is voorbereid op bedrijven die bouten en moeren leveren.'

Dat snelheid een grote invloed heeft op markten leidt tot hoge investeringen in R&D-activiteiten van ondernemingen. Maar daarbij is de gedachte nog steeds, dat binnen het bedrijf naar oplossingen moet worden gezocht. Het gebruik van nieuwe technologie maakt het echter mogelijk bedrijven flexibeler in de markt te laten opereren. 'Crowdsourcing' of 'ideagoras' is zo'n manier om gebruik te maken van de kennis en ervaringen van grote groepen mensen. Door het internet worden mensen ontdekkers, en bedenken zij heel snel nieuwe manieren om kennis te delen. Het resultaat daarvan is dat markten slimmer en sneller worden dan afzonderlijke ondernemingen (Levine, 2000). Organisaties zullen gebruik moeten maken van dezelfde tools en beginselen als de Homo Zappiens. Als bedrijven blijven vasthouden aan zelf alles uitdenken, ivoren torens en het 'gesloten tuin'-principe dan kunnen zij misschien wel overleven, maar wordt het heel lastig om duurzaam te concurreren in een innovatieve markt. Kennis aftappen

¹ LUCAS WINTJES TRAD PER 1 JANUARI TOE TOT HET MANAGEMENT VAN BOSCH GROEP; HIJ LEIDT DE DIVISIE INDUSTRIAL HYDRAULICS BIJ BOSCH REXROTH IN LOHR AM MAIN.

uit grote groepen mensen levert snelheid en flexibiliteit op. De CFO van Océ van der Grinten merkte tijdens een bijeenkomst met collega CFO's op dat hij zich kon indenken dat de volgende generatie kopieermachines wellicht sneller en met een hogere kwaliteit op de markt zouden zijn, als zijn bedrijf via internet een wereldwijde gemeenschap zou vragen die generatie producten samen te ontwikkelen. Het leven wordt makkelijker door niet vast te houden, maar juist door los te laten: 'A lot of our successes don't have anything to do with any of the things our executives thought were a good idea.' (Google oprichter Sergey Brin over *The Wisdom of the Crowds*). De wereld waarin bedrijven opereren wordt steeds complexer. De veranderingen volgen elkaar steeds sneller op. De kennis en ervaring binnen de organisatie is vaak niet genoeg of voldoende beschikbaar om oplossingen te vinden voor de problemen waar een organisatie voor staat: 'The amount of knowledge and talent dispersed among the human race has always outstripped our capacity to harness it. Crowdsourcing corrects that – but in doing so, it also unleashes the forces of creative destruction.' (Howe, 2008)

In een traditionele organisatie zijn zaken als leeftijd, geslacht, opleiding, ervaring en plek in de organisatie belangrijk voor je rol in de organisatie. Die aspecten van hiërarchie en werkverdeling in een organisatie beperken de slagkracht ervan. Bij 'crowdsourcing' spelen deze aspecten helemaal geen rol; ze zijn afwezig. 'Crowdsourcing' kan traditionele manieren van werkverdeling vervangen. Natuurlijk kan dit pijn veroorzaken bij de mensen die dat werk op dit moment doen, evenals de mensen die er omheen zitten om dit te organiseren en controleren.

Bedrijven als Innocentive (www.innocentive.com) en Battle of Concepts (www.battleofconcepts.nl) zorgen voor een platform waar vraag en aanbod bij elkaar komen. Ze weten de netwerken te vinden waar kennis over specifieke onderwerpen aanwezig is en mobiliseren deze 'crowds' om mee te denken aan een oplossing. Een voorbeeld van een bedrijf dat 'crowdsourcing' als instrument heeft ingezet is GoldCorp (www.goldcorp.com) dat met behulp van een 'challenge' mensen heeft opgeroepen mee te denken hoe ze goud uit hun mijnen konden halen. Dankzij de duizenden inzendingen werden ruim 80 nieuwe vindplaatsen voor goud ontdekt met een mogelijke waarde van zo'n negen miljard dollar. Een ander voorbeeld is het bedrijf Lego dat via internet meer dan een miljoen nieuwe ontwerpen heeft gekregen van jonge enthousiaste gebruikers. De populairste ontwerpen zijn inmiddels te koop in de winkel. Niet alleen in het buitenland zijn voorbeelden te vinden; ook in Nederland wordt steeds meer gebruik gemaakt van de kracht van open online gemeenschappen. Zo heeft de gemeente Smalingerland aan de burgers gevraagd om mee te denken over de invulling van een braakliggend stuk land. Via de site wijbouweneenwijk.nl konden de burgers hun ideeën achterlaten. De deelnemers en bezoekers kunnen stemmen en de gemeente kan met de ideeën aan de slag om de nieuwe wijk te realiseren.

Ook Boeing kan zijn vliegtuigen niet meer alleen produceren. Op de traditionele manier zou er een ruim 30.000 pagina tellende specificatie moeten worden geschreven. Deze specificaties worden dan geleverd aan de toeleveranciers die kunnen bieden en vervolgens worden uitgeknepen om de betreffende onderdelen te produceren. Tegenwoordig ziet Boeing deze bedrijven als gelijken, als partners. Ze creëren een wereldwijd netwerk waarin alle partijen samen het vliegtuig bouwen. Boeing is 'slechts' een van de partijen en toevallig de partij die een groot deel van de onderdelen samenvoegt. We kunnen natuurlijk 'intappen' in een netwerk om gebruik te maken van de kracht van het netwerk, maar we kunnen ook het netwerk zelf faciliteren. Op dat moment zal het netwerk zich zelf organiseren en vinden. Een

voorbeeld van een dergelijk netwerk zijn de zogenaamde 'peer to peer' (P2P)netwerken. Deze P2P-processen vinden plaats in gedistribueerde netwerken. De meeste mensen kennen P2P van het downloaden van muziek of andere grote bestanden waarbij gebruik wordt gemaakt van de capaciteit van de computers in het netwerk. Maar P2P is meer: Michiel Bauwens van de p2pfoundation zegt het als volgt. Het is een manier van organiseren van menselijke relaties, een nieuwe vorm van politiek organiseren en een alternatief voor de huidige politieke/economische orde... Het luidt een tijdperk in van 'niet representatieve democratie', waar een stijgend aantal mensen hun sociaal- en productief leven beheren door het gebruik van een verscheidenheid van autonome en onderling afhankelijke netwerken en 'peer'-cirkels.

De kracht van P2P is niet alleen aangetoond in technologie, maar ook in nieuwe organisatiemodellen zoals P2P-banken als Zopa (<http://uk.zopa.com/ZopaWeb>) en Prosper (www.prosper.com). Deze nieuwe banken bieden een transparant platform voor mensen die geld over hebben en mensen die geld nodig hebben. Op het platform kunnen ze elkaar vinden en helpen. Een ander voorbeeld waarbij 'peers' elkaar opzoeken om elkaar te helpen is de organisatie Sellaband. Muziekgroepen (zoals de band Nemesea) kunnen op dit platform zien wie er 'believer' is in de muziek die ze maken. Vervolgens kunnen deze liefhebbers geld storten en als het bedrag van 50.000 dollar is gehaald, wordt er een cd gemaakt door de band. De liefhebbers krijgen vervolgens ook geld terug bij de verkoop van deze cd. Met behulp van internettechnologie organiseren mensen zelf hun vraag en aanbod; spontane netwerken met in dit geval als doel: herverdeling van geld.

De band Nemesea heeft door middel van 'peer to peer'-technologie geld bij elkaar gehaald voor het uitbrengen van een cd. Het wordt voor consumenten steeds makkelijker om producten die ze zelf hebben gemaakt te verkopen. Het verkopen van spullen op marktplaats.nl of eBay maakt van bijna iedere consument al een verkoper. Het breien van een trui of het maken van een ketting en deze vervolgens op internet te koop zetten maakt de consument tot producent van goederen. Men spreekt ook wel van 'prosumers'. Door de opkomst van virtuele werelden stijgt ook het aantal prosumers. Immers, in werelden als *Second Life* is het relatief eenvoudig om virtuele producten te maken en deze te verkopen. Ook het remixen van muziek en dit online verkopen kan een lucratieve business zijn. Maar niet alleen virtuele goederen worden door prosumers geleverd. Denk ook aan zelf ontworpen t-shirts (www.zazzle.com) die via internet te koop worden aangeboden, en boeken die geschreven zijn en gedrukt via sites als www.lulu.com en liggen in de virtuele winkels van amazon.com en bol.com.

Je hoeft niet zelf je product te creëren en te verkopen als een prosumer. We kunnen ook steeds meer bestaande producten aanpassen en personaliseren. Interactie en participatie zijn belangrijk in het creëren van vertrouwen in een merk. Klanten willen de mogelijkheid hebben om zelf hun product of dienst samen te stellen en te personaliseren. In plaats van ondergedompeld te worden in een zendergedreven stroom van marketing- en pr-boodschappen, willen de klanten zelf bepalen welke informatie ze op welk moment krijgen. Door middel van RSS-feeds stelt de consument zelf zijn persoonlijke nieuwspagina samen. Met behulp van widgets worden de diensten afgenomen die men zelf interessant vindt. In de Apple iTunes Store kunnen we zelf kiezen welke muziek we aanschaffen. Waar we vroeger een hele cd moesten kopen, kunnen we nu de specifieke nummers kiezen die we willen hebben. Er zijn zelfs muzikanten die de mogelijkheid geven om een muzieknummer te personaliseren. Zo zong Jessica Simpson het nummer 'A Public Affair' vele malen in, met iedere keer een andere naam in de songtekst. Via de

Yahoo Music Store kon je een gepersonaliseerde versie van het nummer downloaden.

Ook voor fysieke producten wordt steeds vaker de mogelijkheid geboden om te personaliseren. Op nikeid.nike.com kunnen de bezoekers zelf hun schoen samenstellen. Je kiest materiaal en kleur en kunt de schoen via DHL laten bezorgen. Ook geschikt voor het personaliseren van je behang, boeken en handtassen. Met behulp van 3D-printers kunnen we in de toekomst de producten niet alleen zelf samenstellen en personaliseren, maar ook zelf maken of beter gezegd: uitprinten.

Naast het prosumeren en personaliseren kunnen we ook producten en diensten maken door bestaande producten en diensten met elkaar te combineren. Amazon, Google, Facebook en vele andere internetbedrijven stellen interfaces en datastromen beschikbaar die gecombineerd kunnen worden met andere interfaces. Hierdoor kan iedereen zogenaamde 'mashups' maken. Tevens worden de broncodes steeds vaker beschikbaar gesteld zodat de gebruikersgroepen ook mee kunnen helpen met het verder ontwikkelen van de interfaces. Als je Google Maps combineert met politieberichten krijg je een misdaadkaart.nl van Nederland. MusicPort combineert data van Amazon, Flickr, YouTube en Wikipedia tot een muziekportaal. Phonepedia mengt stemherkenning en Wikipedia tot een tool voor de iPhone.

De mashups, het personaliseren en prosumeren geeft een oneindig aantal mogelijkheden van producten. Dit kan bij kopers leiden tot een overdaad aan informatie en opties. Verschillende organisaties spelen daar op in door ervaringen van gebruikers te bundelen en beschikbaar te stellen via zogenaamde vergelijkingsites. Op deze wijze wordt het maken van keuzes vereenvoudigd. Een interessant fenomeen hierbij is dat het vertrouwen in 'peers' die dezelfde producten gekocht hebben groot is. Dit vertrouwen leidt dan tot de daadwerkelijke aankoop van een vergelijkbaar product. Pierre Omidyar, de oprichter van eBay zegt hierover: 'eBay has 150 million customers, that's 150 million people who have learned to trust strangers.'

Potentiële kopers worden geholpen door reviews van andere kopers. Niet alleen reviews helpen bij selectie van producten. Het stemmen op onderwerpen zorgt voor een ordening in het woud aan mogelijkheden. Dit geldt niet alleen voor producten en diensten, maar ook voor het nieuws. Waarom moet een redactie of hoofdredacteur bepalen wat er op de voorpagina van een krant staat? De site Digg laat zien dat het ook anders kan. Door middel van stemmen bepalen de lezers wat de headlines zijn van de site. Deze ontwikkeling laat zien dat er een democratisering gaande is in de nieuwsselectie.

Niet alleen in de selectie van het nieuws zijn er ontwikkelingen. Mensen lopen met een telefoon en camera rond. Op het moment dat er zich een nieuwswaardig feit voordoet in hun omgeving kunnen ze direct een reportersfunctie op zich nemen door te filmen of te fotograferen wat er gaande is. De opkomst van de zogenaamde burgerjournalistiek kan de nieuwscreatie ook democratiseren.

Dankzij nieuwe technologieën zoals wiki's en andere sociale media kan er nu op grote schaal worden samengewerkt. Niet alleen binnen de organisatie, maar juist ook met netwerken buiten de organisatie. De snelheid die hierdoor verkregen wordt geeft een duidelijk voordeel ten opzichte van de organisaties die proberen alles intern op te lossen. Waarom werkte Wikipedia wel en zijn voorganger Nupedia niet? Nupedia was ontwikkeld als de eerste open online encyclopedie. Het aanleveren van artikelen ging in een proces van zeven stappen waarbij

reviewers, feedback en een stuurgroep onderdeel waren. De motivatie van de studenten die waren geronseld om mee te werken verdween snel omdat de artikelen die geschreven waren pas heel laat op de site werden gepubliceerd. In het Nupedia-project werd toen gekozen voor een wiki om de artikelen die gepubliceerd zouden worden op Nupedia eerst te screenen en aan te vullen. Maar al na enkele weken was het aantal artikelen op Wikipedia groter dan die op Nupedia. Snel werd een aparte domeinnaam aangevraagd en was Wikipedia een feit. Inmiddels zijn er miljoenen artikelen en is de encyclopedie beschikbaar in vele tientallen talen. Kortom het loslaten heeft effect gehad. Eerst publiceren en vervolgens door de 'crowd' controleren is efficiënter dan voor het publiceren alles laten controleren door een klein groepje.

Spontane verdeling van werk

Hoe kan een dergelijk groot project ontstaan, zonder budget en zonder management? Clay Shirkey noemt dit verschijnsel in zijn boek *Here comes everybody* de spontane verdeling van arbeid. Meestal wordt de verdeling van werk gedaan door de ('resource')manager. Andere rollen van de managers zijn het beheersen van budget en toewijzen van 'resources'. Bij Wikipedia ontstaat dit spontaan. Iemand begint te schrijven over een bepaald onderwerp. Vervolgens vullen andere mensen dit aan, weer een ander kijkt naar de spelling, iemand anders voegt bronnen toe uit andere plekken op het internet, en weer iemand anders zoekt er een plaatje bij. Niet iedere aanvulling is overigens een verbetering. Maar de historie van de aanvullingen is zichtbaar. Een Wikipedia-artikel is ook geen product, maar een proces in een bepaald stadium. Voor organisaties en de producten die ze maken geldt hetzelfde. De producten zijn geen eindproduct meer, maar een fase in een proces. Het product wordt gebruikt, aangevuld, en vervolgens ook weer afgebroken. Ook organisaties hebben geen vastomlijnde- en statische vorm, maar zijn constant bezig met het aanpassen aan de wensen van het systeem waar de organisatie in opereert.

72

Waarom dragen mensen eigenlijk bij aan Wikipedia? Vanwege de persoonlijke motivatie. Niet omdat het gevraagd is of omdat ze ervoor betaald krijgen, maar omdat ze het zelf belangrijk vinden:

- Je kunt informatie of kennis die je hebt gebruiken en inzetten. Dit geeft voldoening.
- Mensen zien dat jij degene bent die de bijdrage heeft geleverd. Dat geeft een gevoel van erkenning en trots.
- Je doet iets goeds, om mensen te helpen die deel uitmaken van het ecosysteem waarin jij je bevindt. Met in je achterhoofd het idee dat mensen jou ook helpen met andere zaken.

Ofwel, de wiki faciliteert het 'samen ad hoc produceren'.

Spontanisaties

Nieuwe technologie biedt de mogelijkheid om eenvoudig en spontaan organisaties te laten ontstaan. Dat noemen we het proces van spontanisatie. De schaarste aan informatie bestaat

niet meer. Informatie is in een mum van tijd over de hele wereld beschikbaar. Hierdoor zijn grote groepen mensen op hetzelfde moment op de hoogte. Groepen die voorheen overal ter wereld bij elkaar kwamen op kleine schaal worden nu virtueel gekoppeld door de snelheid van informatie. Door het gebruik van internet en sociale media is het heel makkelijk om niet alleen informatie tussen groepen snel te verspreiden, maar ook om grote groepen te creëren van mensen met dezelfde interesse en/of passie. Door middel van gedeelde sociale mediapagina's op het internet of maillijsten kunnen de groepen elkaar snel vinden en in actie komen. Net zo snel als een groep ontstaat kan een groep ook weer uit elkaar gaan. Een 'flashmob' is wel het meest extreme voorbeeld van het opkomen en verdwijnen van een organisatie. In dit geval spreekt een groep mensen af om op een specifieke plek op een bepaald tijdstip een van te voren afgesproken actie uit te voeren. Deze acties variëren van zingen van een lied midden op straat tot het in de lucht kijken gedurende een minuut. Op vrijdag 8 augustus 2003 was een Albert Heijn supermarkt in het centrum van Amsterdam het toneel van de eerste Nederlandse 'flashmob'. Ongeveer honderd mensen doken uit het niets op en fotografeerden vier minuten lang iedere winkelbezoeker die naar buiten kwam. Precies om 19.17 uur startte deze zogenaamde 'paparazzi mob' en vier minuten later was iedereen weer weg.

Een andere vorm van het spontaan opkomen van een organisatie zijn de zogenaamde 'barcamps'. Tim O'Reilly organiseerde in het begin van deze eeuw 'foocamps'. Deze jaarlijkse bijeenkomst was alleen toegankelijk voor genodigden. Op het internet organiseerden zich mensen met dezelfde passies die geen toegang hadden tot 'foocamp'. Daarom werd in augustus 2005 de eerste 'barcamp' georganiseerd. In een week tijd werd een evenement opgezet voor zo'n 200 bezoekers. Het enige wat gefaciliteerd werd waren het gebouw, draadloos internet, pizza's en een groot wit vel. Het gebouw was een kantoorpand van het bedrijf SocialText dat in het weekend toch leegstond. Het draadloze internet werd geleverd door het bedrijf dat in het kantoorpand aanwezig was. De pizza's werden betaald door een sponsor. Op het witte vel mochten de bezoekers op de dag zelf aangeven of en zo ja waar en wanneer ze een presentatie of workshop wilden geven. Vervolgens konden de anderen zich daarop inschrijven. Kortom de 'barcamp' wordt gemaakt door en voor alle deelnemers.

Het snel bij elkaar komen als groep kan voor een organisatie ook een bedreiging zijn. Klanten die het niet eens zijn met een bepaald beleid van een organisatie kunnen zich met behulp van nieuwe media snel organiseren, informeren en actie ondernemen. Het is niet meer een vorm van plannen geworden, maar meer coördineren en faciliteren, en de rest ontstaat spontaan.

Een laatste voorbode voor het ontstaan van de flagpan is de zogenaamde Enterprise 2.0. Deze organisatievorm wordt vanaf 2006 steeds vaker in de literatuur beschreven. Veel van de kenmerken van de flagpan zijn terug te vinden in de kenmerken van Enterprise 2.0.

We gebruiken in dit boek de volgende definitie van Enterprise 2.0: Organisaties die 'social software' binnen een organisatie inzetten.

Strategy Domain	Closed Corporation	Enterprise 2.0
1. World View	National	Global
	Engine - US, Japan, Europe	Engine - China, India, Emergent
	Protectionist	Free Trade
2. Corporate Boundaries	Vertically Integrated	Focused on Core
	Non-porous	Business Web
	Content	Context, agency
	M&A	+ Fasttrack Business Models
3. Value Innovation	Closed Innovation	+ Open Innovation
	Do it Yourself	+ Co-Creation
4. Intellectual Property	Proprietary	+ Open
	Protected	+ Shared
5. Modus Operandi	Plan and Push	Engage and Collaborate
	Hierarchical	Self-organizing
	Power over ...	Power through ...
	Lumbering	Agile
6. Business Processes	Internal (Enterprise Integration)	External (+ Inter-enterprise Integration)
	Complex	Modular
	Hardwired	Reconfigurable
7. Human Capital & Knowledge Capital	Traditional Demographics	+ Global N-Generation
	Containerized	Collaboration
	Internal	+ Across the B-web
8. Information Liquidity	Opaque	+ Transparent
	Asynchronous processing	Real Time
	Traditional BI	Networked Intelligence
9. Relationships	Transactions	+ Relationship Capital
	Product/Services	+ Experiences
10. Technology	Proprietary	+ Standards-based
	Monolithic	Service oriented
	Silos	Interoperable
	Enterprise	+ Inter-enterprise
	Dumb Networks	Intelligent Networks

TABEL 3.2 EIGENSCHAPPEN VAN ORGANISATIE 2.0

3.4 Waar moeten we op letten?

Hierboven zijn al diverse voorbeelden gegeven die de trend naar de zogenaamde 'flagpans' duidelijk aangeven. Wat zijn nu belangrijke regels voor een organisatie om rekening mee te houden als je deze beweging gaat inzetten? Ori Brafman & Rod Beckstrom (2006) beschrijven in *The Starfish and the Spider* een aantal nieuwe regels die de afgelopen jaren veranderd zijn.

1 'Diseconomies of Scale': We zijn in een wereld gekomen waar klein zijn als organisatie een fundamenteel economisch voordeel kan opleveren ten opzichte van grote traditionele bedrijven. Dat Skype een concurrent zou worden van AT&T had niemand kunnen denken. Dat marktplaats.nl een groot deel van de advertentiemarkt van de kranten heeft opgegeten is voor een aantal kranten een bittere pil en de start van een andere kijk op de wereld.

2 'Network Effect': Het creëren van een netwerk voor goede organisaties kost bijna niets. Als de propositie voor de deelnemers aan het netwerk maar duidelijk is. Sites als Skype en Marktplaats trekken vanzelf nieuwe deelnemers aan. Vooral ook dankzij het feit dat de deelnemers van het netwerk merken dat meer deelnemers de waarde van het netwerk versterken.

3 'The Power of Chaos': Traditionele organisaties proberen gestructureerd en georganiseerd te zijn. In de gedecentraliseerde wereld is dit niet de beste vorm van organiseren. Netwerkorganisaties zijn geweldige broedplaatsen voor creatieve, destructieve, innovatieve en gekke ideeën. Alles kan en de goede ideeën trekken ook weer nieuwe mensen aan. Een geordende en rigide organisatie zal streven naar standaardisatie. In een complexe en chaotische wereld is er behoefte aan creativiteit en innovatie.

4 'Knowledge at the Edge': Kennis zit door de hele organisatie. Zorg dat je open bent als organisatie en laat kennis en creativiteit door je hele organisatie stromen. Naar binnen en naar buiten, samen met het ecosysteem om je heen.

5 'Everyone Wants to Contribute': De deelnemers aan een netwerk hebben niet alleen kennis, maar zijn ook bereid om deze te delen in het netwerk. Sterker nog, ze hebben de behoefte en drang om te delen.

6 'Beware the Hydra Response': In de Griekse mythologie werd een hoofd van het tweehoofdige monster Hydra afgehakt. Twee hoofden groeiden terug. Maar ook de Apaches, Napster en Al Qaida leren ons dat het heel moeilijk is om decentrale netwerken te verslaan.

7 'Catalysts Rule': Catalyten zijn cruciaal voor decentrale netwerkorganisaties. Het zijn niet de managers van een netwerk; ze inspireren mensen om actie te ondernemen, hoeven geen leidinggevende functie te hebben maar wel gezag onder collega's.

8 'The Values are the Organization': Ideologie is de benzine van een gedecentraliseerde organisatie. De waarden **zijn** de organisatie en bepalen de richting en manier waarop een netwerk functioneert.

9 'Measure, Monitor & Manage': Het is beter om ongeveer gelijk te hebben dan om precies verkeerd te zitten. Catalyten in organisaties zijn een crossover van een architect, cheerleader en een geweldige observant. Zorg voor het verbinden van mensen en voel het ritme van de ideologie.

10 'Flatten or be flattened': Een manier om een netwerk kapot te maken is te zorgen voor een centrale sturing.

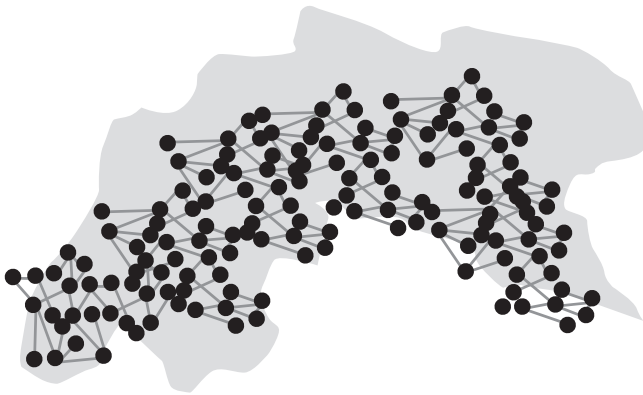
3.5 De 'flagpan'

'I dream of a future that harnesses the power of self-organizing open creative communities to global innovation networks in order to solve the most difficult problems of our time'

(Mark Kuznicki, CEO Remarkk)

Als we de bovenstaande ontwikkelingen doortrekken naar de toekomst, zullen de huidige organisaties sterk gaan veranderen onder de invloed van spontanisatie en flexibiliteit. We noemden in het begin van dit hoofdstuk al het resultaat: de flagpan. Een flagpan is een organisatie die spontaan ontstaat rondom een specifiek doel, ideologie of thema. Het is een 'loosely coupled socio-economic system' waarbij de participanten die deel uit maken van een flagpan ook onderdeel zijn van andere netwerken. Ze voegen waarde toe aan het netwerk of halen er waarde vandaan. Dit op een dusdanige manier dat het ecosysteem binnen het netwerk in balans blijft. Veel 'flagpans' verdwijnen net zo snel als ze ontstaan. Maar doordat er zo veel zijn en de kosten van het vormen van een netwerk bijna nihil zijn, blijven er genoeg over. Door de hoeveelheid van groepen en het continue ontstaan van deze 'flagpans' komen er veel meer innovaties naar boven. Innovaties die nooit in een traditionele organisatie door de hiërarchische lagen naar boven waren gekomen.

76



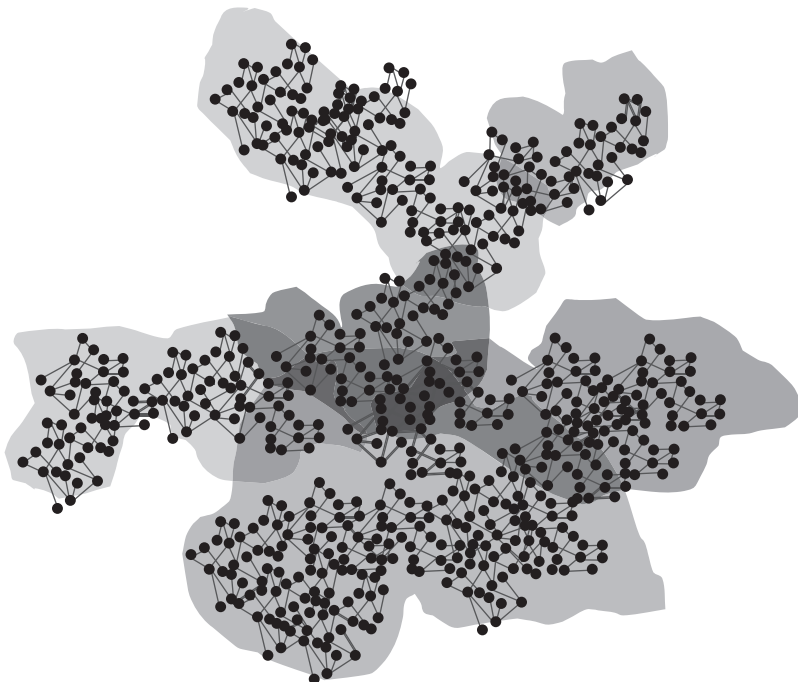
FIGUUR 3.2 DE FLAGPAN, FLUIDE ORGANISATIEVORM

Een flagpan kan niet bestaan in een vacuüm. Het maakt deel uit van een systeem van andere netwerken/'flagpans'. In de wereld zijn er vele ecosystemen met daarin een keur aan 'flagpans'. Ze verschijnen en verdwijnen in een ecosysteem, afhankelijk van de waarde die ze hebben of ontberen.

De opkomst van 'flagpans' als organisatievorm heeft grote gevolgen voor toekomstige transportsystemen. In de 19^e en 20^{ste} eeuw gingen lopendebandwerkers en informatiewerkers iedere dag naar fabriek en kantoor. Momenteel is het zo dat het overgrote deel van de bedrijven geen fysieke producten meer maakt. Het fysiek bij elkaar komen van de medewerkers heeft aan relevantie verloren - althans voor wat betreft de totstandkoming van het product of dienst. Natuurlijk is het ontmoeten belangrijk, maar dit gebeurt ook steeds vaker virtueel, enigszins uitgesteld in centra aan de rand van een agglomeratie waar medewerkers online werken zolang de files niet zijn opgelost.

Niet alleen bij de dienstensector en informatiewerkers, ook bij de organisaties die wel fysieke producten maken zie je een omslag. In deze industriële sector is het fysiek samenkomen op één plek eveneens minder belangrijk. Halffabricaten worden immers overal ter wereld gemaakt en wel op de plek die het best geschikt is voor de productie. Door de enorme transparantie van de markt zijn deze producten snel te vinden. Het product wordt gemaakt, gezocht, gekocht en verbonden aan een ander product. In de meeste bedrijven wordt vooral gezocht naar creatieve manieren om de belevingen van mensen te verbeteren. Soms met behulp van producten, soms door het toevoegen van extra diensten. Maar altijd door een combinatie van zaken: 'mashup' van fysieke componenten en virtuele diensten. Lucas Wintjes zegt in verband hiermee het volgende: 'Het letterlijk produceren van goederen is niet meer het onderscheidend vermogen van een bedrijf. Het snel vinden en flexibel in elkaar zetten van onderdelen wordt steeds belangrijker. Of die onderdelen nu uit Boxtel, India of Mexico komen is minder relevant.'

Een flagpan wordt zo georganiseerd dat op basis van het samenvoegen van de juiste kennis en mensen een vorm wordt gevonden waarin waarde wordt gecreëerd. Participanten zoeken elkaar op in tijdelijke verbanden op basis van passie, maar ook van nut. In dit ecosysteem sterven (sub-)ecosystemen uit die geen waarde meer hebben, en vormen zich continu nieuwe 'flagpans' die samen met andere weer nieuwe ecosystemen opbouwen. Deze netwerken hebben een grote gelijkenis met de gilden van eeuwen geleden. Een groot verschil is echter dat in die tijd de mens maar in één gilde actief was en daar gedurende zijn werkbare leven in opklom om van gezelschap naar meester te groeien. De mens anno 2098 zit in vele verschillende netwerken. Hij vervult in ieder netwerk meestal ook een andere rol. Daarnaast is het leren niet meer eenrichtingsverkeer, maar is er sprake van continu en wederzijds leren. 'Het leermeester-gezelprincipe is te knellend voor de nieuwe generatie medewerkers, en het is ook niet de manier waarop je een organisatie kan laten veranderen.' (Lucas Wintjes)



FIGUUR 3.3 ECOSYSTEEM WAAR FLAGPANS OPKOMEN EN UITDOVEN

Ieder mens is lid van verschillende 'flagpans'. Ze kunnen in iedere flagpan een verschillende rol spelen, afhankelijk van de interesse voor het onderwerp van het netwerk of de binding die men ermee heeft. De flagpan is een bijna vloeibare samenstelling van deelnemers die met elkaar op dat moment spontaan zich zelf organiseren. De vorm van de flagpan verandert op basis van het ecosysteem waar ze zich in bevindt en de connecties die ontstaan of doven. Deelnemers in een flagpan vertrouwen elkaar. Op het moment dat ze onderdeel zijn van het netwerk willen ze ook een bijdrage leveren aan het netwerk. Ze merken immers dat men voor iedere bijdrage een veelvoud aan waarde terugkrijgt. 'Het voorland voor bedrijven is de manier waarop de jeugd met elkaar omgaat en bezig is: kortom een constante verandering. Om te kunnen delen en creëren en met name om goed te kunnen samenwerken is communicatie essentieel. Wij willen dus geen introverte experts, maar communicatieve deskundigen die hun expertise kunnen delen met elkaar; zodat anderen weer verder kunnen bouwen.' (Lucas Wintjes, directeur Bosch Rexroth)

Nu zien we een duidelijk verschil tussen wat binnen en wat buiten een organisatie is. Dat verschil neemt in de toekomst langzaam af. Per 2098 is het volgens ons verdwenen. Voormalige klanten zijn het werk gaan doen wat voorheen gedaan werd door medewerkers. Niet alleen bij het ontwikkelen van diensten en producten gingen klanten een belangrijke rol spelen, maar ook bij het afhandelen van transacties nemen meer klanten het initiatief om dit zelf te doen. Ook in de 'after sales' helpen de voormalige klanten elkaar en zie je de traditionele organisatie steeds meer verdwijnen. Kortom het onderscheid tussen consument, leverancier en producent is vervaagd. Men leeft samen in een soort ecosysteem waarbij iedereen een rol speelt, en deze rol voor ieder persoon ook kan veranderen afhankelijk van het netwerk waar men op dat moment in participeert. Vandaar de benaming voor deze nieuwe maatschappijvorm: ecoïsme.

Don Tapscott beschrijft in Wikinomics (2006) een aantal basisprincipes die ook toepasbaar zijn voor de flagpan:

- 'Being open': De grenzen van de flagpan zijn open. De organisatie is transparant en geeft vrijheid aan de participanten. Open zijn is overigens niet alleen het naar binnen laten stromen van kennis en ervaring in het netwerk. Open zijn is ook de kennis en ervaring die opgebouwd is weer terug laten stromen naar het ecosysteem buiten de organisatie.

- 'Peering'/Gelijkschakelen: Het leger, de kerk, de overheid en de meeste bedrijven gebruiken het model van de hiërarchie als basis voor de aansturing van hun organisatie. Om te kunnen overleven zullen organisaties het blinde vertrouwen in dit model moeten laten varen. Beschouw iedereen in een netwerk als gelijke. Waardeer de rol van de persoon en focus op het gezamenlijke resultaat, niet op het individu. Door iedereen als gelijke te zien, geef je een hefboomeffect aan het zelforganiserend vermogen van een netwerk.

- 'Sharing': Kennis is macht. Als dit een handelswijze is in de cultuur van je organisatie, maak dan je borst maar nat. Het niet verder delen en verspreiden van kennis en informatie leidt uiteindelijk tot het niet meer kunnen innoveren van je diensten of producten. Door kennis te geven, krijg je ook kennis. Het delen van kennis is dus geen altruïsme, maar bittere noodzaak om te overleven als organisatie.

- 'Act global': Waar voorheen werd gesproken over 'think global, act local' is dat niet meer voldoende. Op het moment dat je wereldwijd denkt en je concurrenten dat ook doen is het tijd om ook wereldwijd te handelen. Een wereldwijde organisatie heeft geen fysieke of regionale grenzen. Overigens kan wereldwijd opereren dankzij het internet ook prima vanuit één fysieke plek op de wereld.

Misschien zijn we bezig met een fantasie, een gedachteconstructie van de toekomst met weinig realiteitswaarde. Maar zoals we al in het voorwoord schreven, denken we dat de toekomst er eigenlijk al is; je ziet hem alleen even niet zitten. Er zijn alleen maar hele kleine ontwikkelingen die we betekenis verlenen en die vergroten we als het ware door een vergrootglas. Zijn er voorbeelden van organisaties die proberen zich te ontwikkelen naar 'flagpans'? Een voorbeeld van zo'n organisatie die bezig is fundamentele veranderingen door te voeren en daarbij een langetermijnvisie heeft is Bosch Rexroth. Dit bedrijf is bezig om de organisatie klaar te maken voor de nieuwe generatie klanten en medewerkers. De instrumenten voor verandering zijn verrassend eenvoudig:

- Een helder businessplan waarin staat welke kant je op wilt gaan met je bedrijf. Een duidelijke visie, niet te abstract zoals geld verdienen - maar specifiek, zodat medewerkers het begrijpen en de middelen hebben om te proberen het doel invulling te geven.
- Jaarlijkse strategiesessies om deze visie te blijven aanscherpen.
- Eigen medewerkers zoeken nieuwe medewerkers. Hierdoor kun je de cultuur van binnenuit veranderen met vers bloed dat ook in de organisatie past.
- Techniekwedstrijden op lagere scholen en VMBO's. Hierdoor krijg je een plek in de mentale schapruimte van de eventuele nieuwe medewerkers. Schoolkinderen wordt gevraagd mee te denken aan oplossingen voor echte problemen.
- Iedere dag een functioneringsgesprek oftewel continu communiceren.
- Stimuleren van medewerkers om netwerken te ontwikkelen buiten de organisatie. Bosch Rexroth ziet in dat je met je eigen netwerk het niet gaat redden. Dus vanuit Bosch Rexroth worden medewerkers gestimuleerd om netwerken buiten het bedrijf aan te gaan.

Kernbegrippen van de flagpan

De naam FLAGPAN is opgebouwd uit de kernbegrippen van deze nieuwe organisatievorm:

Fluid

Vloeibaar: afhankelijk van de omgeving past de vorm van het netwerk zich aan. De dynamiek in het netwerk wordt bepaald door de leden in het netwerk en de verbindingen met andere netwerken.

Agile

Dankzij de nieuwe technologieën kunnen de netwerken snel reageren en nieuwe verbindingen maken. De netwerken kunnen spontaan ontstaan en ook weer uitdoven.

Participative

Door te participeren ontstaat het netwerk. Iedereen voegt waarde toe of neemt waarde af van het netwerk. Iedereen is participant, geen onderscheid meer in klant, leverancier, medewerker.

Network

Geen grenzen, maar open netwerk met vele relaties tussen de verschillende participanten en vage overgang naar andere netwerken. Decentrale kennis. opbouw en expertise door het hele netwerk heen.

3.6 Fluid

Verandering is de enige constante in de wereld van vandaag. De zogenaamde 'flux doctrine' van Plato² is voor organisaties van vandaag nog steeds relevant. De verandering rondom en binnen een flagpan is ook een constante factor. Het begrip 'fluid' geeft aan dat er geen grenzen zijn tussen de flagpan en haar omgeving. Informatie, mensen en producten stromen door het netwerk. Delen van het netwerk kunnen afsterven terwijl het netwerk op andere plekken weer kan opbloeien. De grenzen van een organisatie zijn een poreus membraam. Hoe poreuzer het membraam des te beter is de organisatie verweven met haar omgeving. Hugh MacLeod (2005) stelt dat hoe poreuzer het membraam is des te gemakkelijker het voor de interne communicatie is om de buitenwereld te informeren en met de buitenwereld af te stemmen. Volgens MacLeod zijn het de sociale media (blogs, MSN, Twitter etc) die bijdragen aan het afbreken van het membraam dat de organisatie scheidt van de rest van de wereld. Het verdwijnen van de grenzen is een logisch gevolg van het inzetten van de door Homo Zappiens veel gebruikte sociale media. Niet alleen de grens tussen organisatie en haar buitenwereld wordt poreuzer. Het gebruik van deze media zorgt ook binnen de organisatie voor een verandering. De verbindingen binnen een flagpan en tussen flagpans zijn essentieel. Flagpans laten sporen achter. Je kunt je abonneren op deze sporen. We kunnen de sporen hergebruiken en ook weer beschikbaar stellen aan andere flagpans. We mixen en mengen deze sporen van verschillende flagpans, waardoor waarde wordt gecreëerd en misschien een nieuwe flagpan ontstaat. De soort, het aantal en de kwaliteit van de verbindingen in en buiten een flagpan bepalen de waarde van het ecosysteem.

² 'EVERYTHING FLOWS AND NOTHING IS LEFT UNCHANGED: THERE IS NO TRUE STATE OF BEING, ONLY AN ETERNAL BECOMING AND TRANSFORMING' (PLATO)

Het ecosysteem is essentieel. De samenhang tussen de flagpans is een fragiel geheel. Iets wat niet gebaseerd is op het maximaliseren van winst, maar op het op het juiste moment leveren van toegevoegde waarde. Ook is het gebaseerd op het terug 'onttrekken van waarde' uit andere flagpans. Niet alleen op macroniveau, maar ook op microniveau (binnen een flagpan) is dit het geval. Een deelnemer voegt waarde toe aan het op dat moment relevante en spontaan ontstane netwerk. Zo ontstaat een complete realtime en transparante maatschappij. Waar iedereen kan zien wie wat toevoegt aan een organisatie en op welk moment. Deze ad hoc organisatievorm ontstaat in een adhocratie van regels die van toepassing zijn op de verbindingen binnen en tussen de ecosystemen.

Binnen de netwerken speelt iedereen zijn rol en die rol varieert dus per netwerk. Hierdoor kan een netwerk ook 'fluid' blijven. Participanten wisselen van rol en stappen in en uit het netwerk. Het inzichtelijk maken van de sociale aanwezigheid is belangrijk voor de deelnemers in een netwerk. Fred Stutzman (2007) beschrijft op zijn site 'The Presence' drie vormen van sociale aanwezigheid: informatieve, tijdelijke en locatiegebonden presentie:

- Sites als LinkedIn en Hyves geven de 'informative social presence' van een persoon weer. Vrienden en collegae die verbonden zijn met elkaar worden op de hoogte gehouden van iedere verandering in op deze ebsites. Deze statische doch informatieve vorm geeft een grof beeld van de flagpans waar iemand aanwezig en actief is. De tijdelijke sociale presentie wordt ingevuld door sites als Twitter en Yammer. Deze zogenaamde 'lifestreaming' applicaties zorgen voor een constante stroom van antwoorden op de vraag 'wat ben je op dit moment aan het doen'. Dit is een veel gedetailleerdere vorm van het achterlaten van digitale sporen en creëert een bijna realtime fluïde status van de diverse netwerken.
- Locatiegebonden sociale presentie gaat bijvoorbeeld via een website als loopt.com waarbij op basis van GPS- en bluetoothtechnologieën gevolgd kan worden waar hij of zij zich op dat moment bevindt. Hier is de koppeling tussen virtueel en fysiek het belangrijkste element.

Homo Zappiens is meer dan welke generatie ook gewend om persoonlijke informatie te delen met derden. Het is voor hen heel natuurlijk om op deze wijze ook op de hoogte te blijven van de mensen in hun netwerk. Organisaties maken ook steeds vaker gebruik van deze tools om op de hoogte te blijven van wie, wat, waar ook al weer doet.

Het achterlaten van je sociale presentie op verschillende sites is een bewuste actie. Daarnaast zijn er veel openbare en gesloten digitale sporen van een mens te vinden:

- Welke websites bezoek je?
- Wat zijn je favoriete zoekwoorden?
- Wat voor e-mail krijg je?
- Welke e-mail stuur je?
- Wat voor documenten lees je?
- Welke documenten maak je?

Indien we de data van de hiervoor genoemde bronnen tot onze beschikking hebben, kunnen we een heel mooi profiel maken van een persoon. Op het moment dat je deze profielen met elkaar weet te verbinden krijg je een enorm rijke bron om de juiste persoon voor je vraag te vinden. Je creëert als het ware een 'employee knowledge network' of beter gezegd een 'participants knowledge network'. Privacy van de participanten is wel een zorg. Een participant in een netwerk is eigenaar van alle data die hij creëert en kan te allen tijde deze data afschermen of anoniem delen met de rest van het netwerk.

Doordat de data van de participanten en van de flagpans online staan is het participeren in verschillende flagpans eenvoudig. Dit als resultaat van 'cloud computing', een techniek die momenteel opkomt en in de toekomst bovenstaande ontwikkeling alleen nog maar gaat versterken.

Door het gebruik van OpenID en open sociale standaarden is het overzetten van data en van persoonlijke informatie eenvoudig te realiseren. De eigenaar van de data is duidelijk en de waarestromen worden hiermee in kaart gebracht.

3.7 Agile

Om flexibel te kunnen zijn als organisatie maakt een flagpan gebruik van nieuwe technologieën. De technologische ontwikkelingen staan niet stil, er komen telkens nieuwe bij. Een flagpan beoordeelt nieuwe technologieën op basis van een aantal criteria. Met vijf vragen wordt een antwoord gezocht naar de bruikbaarheid van opkomende technologie, de 'groundswell technology test':

- Stelt het mensen in staat om op een nieuwe manier met elkaar in contact te komen of verbindingen te leggen?
- Is het eenvoudig om deel te nemen / in te schrijven?
- Verschuift het de macht van instituties naar mensen?
- Genereert de community/online gemeenschap voldoende content om zichzelf in stand te houden?
- Is het een open platform dat open staat voor samenwerking en verbindingen met andere platformen?

Voor de Homo Zappiens is technologie net zo'n normaal onderdeel van het leven als het eten van een boterham of het rijden op een fiets. Technologie is als lucht voor deze generatie en zonder deze lucht kunnen ze niet leven. Het is ook lucht in de zin dat de technologie voor deze generatie transparant is. Het is geen issue en wordt ook niet bekeken als iets nieuws of moeilijks. Technologie maakt het leven gemakkelijk. Als organisatie kun je hier op verschillende manieren mee omgaan. Op de eerste plaats kun je leren van de Homo Zappiens. Kijken naar hoe ze de technologie inzetten om te komen tot nieuwe inzichten en het oplossen van uitdagingen. Deze bevindingen verwerk je in je ICT-strategie of pas je toe in de richting van je

IT-omgeving. Nogmaals naar Bosch Rexroth: 'De nieuwe generatie medewerkers wil een sexy bedrijf. Ze willen een open sfeer, een community waar ze samen met de andere medewerkers en hun netwerken buiten de organisatie kunnen creëren. Natuurlijk speelt de techniek een belangrijke rol. De medewerkers googelen, msn-en en sms-en om binnen hun netwerk te kunnen communiceren, maar ICT is geen doel op zich, slechts een hulpmiddel.' (Lucas Wintjes, directeur Bosch Rexroth) Ten tweede zien we dat het onderscheid tussen binnen en buiten de organisatie aan het verdwijnen is. Deze nieuwe generatie brengt met iPhones en MSN de technologie naar binnen om samen te werken met de netwerken die ze zowel binnen als buiten de organisatie hebben. Technologie moet dus geen 'werkhindernis' worden, maar een facilitator voor het in verbinding staan en blijven met de netwerken die waardevol zijn voor deze generatie.

Technologie hoeft niet altijd meer te kosten. Waarom nog dure licenties kopen van softwareverkopers? Waarom niet gebruik maken van 'software as a service' waarbij je de applicatie 'in the cloud' gebruikt? Dus geen dure beheerskosten, en meer flexibiliteit in het gebruik. Technologie biedt je ook de mogelijkheid om samen met de klant te creëren, ideeën te verzamelen en ook op een realtime manier in contact te staan met je klant of met medewerkers over de hele wereld.

Andrew McAfee (2006) beschrijft de trends die ten grondslag liggen aan Enterprise 2.0, een organisatie met een grote mate van flexibiliteit. Deze nieuwe organisatievorm kenmerkt zich door het gebruik van simpele gratis platformen voor zelfexpressie, zoals weblogs, fora, Twitter en wiki's. Iedereen heeft de vrijheid om zich zelf te laten horen. Enterprise 2.0 laat nieuwe structuren ontstaan in plaats van ze op te leggen. Het ordeningsprincipe in de organisatie is vanuit chaos te komen tot ordening. Jongeren hebben geleerd met behulp van nieuwe technologie snel en makkelijk informatie te filteren, te sorteren en te prioriteren. Een belangrijk kernbegrip in zijn artikel is **SLATES**. Dit staat voor 'Search, Links, Authoring, Tags, Extensions (of Extrapolation) en Signals'. Hij gebruikt deze begrippen om het gebruik van sociale software in een businesscontext te beschrijven. Het zoeken naar informatie, het leggen van linken binnen en buiten de organisatie, de mogelijkheid voor iedereen om te kunnen publiceren en de publicaties te voorzien van tags zorgen ervoor dat de kennis verder wordt gedragen. Door de juiste signalen te krijgen worden medewerkers gewezen op de voor hen relevante informatie. Dion Hinchcliffe (2007) voegt hier nog enkele kenmerken aan toe, en komt zo tot het acronym **FLATNESSES** ('Freedom, Links, Authorship, Tagging, Network-Oriented, Extensions, Search, Social, Emergence, Signals'). De toevoeging is volgens Hinchcliffe belangrijk omdat het sociale- 'emerging' karakter het hart vormen van deze nieuwe ontwikkelingen.

We kunnen ons de vraag stellen of er een ideale manier is om de wereld en bedrijven te organiseren. Ieder moment en iedere situatie genereert een andere behoefte. Een voorbeeld van zo'n veranderende situatie is de manier waarop muziekwinkels zijn ingericht. De muziek staat gesorteerd op basis van genre en vervolgens alfabet. De muziek is vanwege fysieke en economische belemmeringen op een cd geperst met een twaalfstal andere nummers. Het zoeken naar een nummer uit de zomer van 1980 is lastig bij de inrichting van een gemiddelde muziekwinkel. In de Apple iTunes Store is dit al iets makkelijker. Ook de fysieke beperking van het kopen van een gehele cd is verdwenen. Het kopen van één nummer is heel eenvoudig. Door het hangen van diverse tags aan nummers is het ook makkelijker om door te zoeken naar vergelijkbare nummers.

De betekenis en context van informatie, personen en organisaties is belangrijk in dynamische ecosystemen. Voor de ene persoon is een stukje informatie essentieel en voor de ander een overdaad. Op het ene moment ben je in de rol als adviseur en op het andere moment in de rol van verbindingslegger. Een organisatie is voor de ene persoon een leverancier van diensten en voor de andere persoon een opdrachtgever. Met behulp van tagging is het mogelijk om deze verschillende rollen of functies te beschrijven. Je kunt met tags verschillende zaken over items beschrijven:

- Wat de inhoud is van het tagged item.
- Wat de context is; deze context kan verschillen per persoon.
- Wat de structuur is van het item.

Het sociale taggen legt geen limieten op aan het aantal tags voor een item. Zo kan een liedje voor de ene persoon de tag 'vrolijk en zomer 2009' hebben, terwijl een andere persoon hetzelfde nummer omschrijft als 'irritant en kinderachtig'.

Nog een aspect van flexibiliteit is het toenemend belang van beelden in communicatie. De in deze paragraaf besproken technologie heeft ervoor gezorgd dat het produceren, distribueren en consumeren van beelden steeds makkelijker is. Overal, in ieder formaat en op ieder tijdstip. Waar voorheen de boodschap in woorden verteld werd, zie je nu de kracht van beelden steeds meer. Homo Zappiens heeft geleerd snel beelden te kunnen beoordelen. Ze zijn gewend aan enerzijds lage kwaliteit filmpjes op het internet, maar zijn ook verwend met High Definition-films op de televisie. Het kijken van podcast op een mobiele MP3 speler of het live kijken naar televisie op een mobieltje is geen uitzondering meer.

Als bedrijf communiceer je steeds meer in beelden. Bij de werving van nieuw personeel, maar zeker ook bij de interne en externe communicatie. Dit wil niet zeggen dat je altijd TV-spots moet maken. Het communiceren in beelden kan ook via brochures, via billboards, via visuals in de bankhal of via narrowcasting systemen. Maar ook via het maken van promotie- of uitlegfilmpjes bij producten en diensten. Het werven via sollicitatiechats waarbij de sollicitant via een webcam het eerste gesprek voert, is een steeds gebruikelijkere manier. Dit kan live gebeuren waarbij werver en sollicitant met elkaar chatten. Maar ook asynchroon, waarbij de sollicitant een aantal vragen beantwoordt thuis via zijn webcam; deze worden als filmpje verzonden naar het betreffende bedrijf.

Het snel zappen tussen verschillende bronnen van informatie is een belangrijk kenmerk van Homo Zappiens. Deze generatie is sterk in het zogenaamde multitasken. Chatten, bellen, televisiekijken en gamen gaat parallel, en zonder ogenschijnlijke moeite zapt men tussen verschillende media. Het op deze wijze consumeren van informatie is een belangrijke manier in het overleven in de informatiejungle. Als bedrijf is het belangrijk om te leren van deze nieuwe generatie hoe ze dat doen. Kruisbestuiving tussen 'oude' medewerkers en 'nieuwe' medewerkers hierbij is perfect. De medewerkers van bedrijven kunnen leren van de aankomende generaties als het erom gaat snel informatie te selecteren, te verwerken en te hergebruiken. Het omgaan met virtuele tools en netwerken om snel informatie te verzamelen zijn competenties waar de 'traditionele' medewerker nog kan leren van de Homo Zappiens. Andersom kunnen jonge medewerkers leren hoe ze beter focussen op één onderwerp of thema zonder afgeleid te worden door andere prikkels. Beperk de mogelijkheid van het zappen niet in je bedrijf. Geef

de medewerkers de mogelijkheid om te zappen tussen Google, MSN, YouTube, LinkedIn of SMS en Twitter via de telefoon. De medewerkers zappen op deze manier tussen de diverse kennisbronnen en netwerken die ze hebben opgebouwd binnen en buiten het bedrijf. Het dichtzetten van deze sociale media geeft de medewerker het gevoel dat ze beroofd worden van essentiële instrumenten om hun werk te kunnen doen. Help medewerkers wel in het omgaan met de verschillende media en het kiezen vanuit welke rol ze zappen.

Deze manier van mediaconsumptie heeft ook consequenties voor de berichtgeving van organisaties naar de nieuwe klant. Boodschappen worden verpakt in kleine mootjes die snel behapbaar zijn, en bevatten vaak een interactieve component in de boodschap zodat hij beter blijft hangen. Of nog beter, maak de boodschap, dienst of artikel samen met de klant. Bij het samen met je klant maken van een boodschap is de kans het grootst dat de boodschap blijft hangen. Tevens is het een perfecte manier voor een bedrijf om te leren van een klant. De klant wil ook zappen, dus het willen 'vasthouden' van een klant op de site van een organisatie is onbegonnen werk. Zorg er eerder voor dat je producten zichtbaar zijn op allerlei manieren en op het moment en in de vorm dat het je klant uitkomt.

3.8 Participative

De afgelopen jaren heeft internet de macht van de traditionele uitgevers en industrieën doen verschuiven naar de consument. Deze verandering heeft ook gevolgen voor organisaties. Medewerkers willen meer betrokken worden in het besluitvormingsproces, willen 'empowered' worden en willen er toe doen (Smythe, 2007). Nieuwe technologieën maken dit ook mogelijk.

In de toekomst zullen medewerkers steeds meer zelf netwerken bouwen over traditionele grenzen heen. Steeds meer bedrijven hebben behoefte aan medewerkers die kunnen opereren in internationale teams. Het werk dat jongeren willen en kunnen doen zal zich niet meer beperken tot het land waarin ze opgroeien. Naast de wereldwijde klussen zullen ze ook makkelijker kunnen switchen van opdracht. Doorlooptijden van idee tot implementatie vertonen de neiging korter te worden ook doordat toekomstige medewerkers niet willen wachten op een onderzoek van twaalf maanden gevolgd door een twee jaar durende implementatie. Homo Zappiens wil zichzelf organiseren en gebruik maken van stevige en flexibele internationale netwerken.

De nieuwe medewerker gebruikt vele nieuwe media. De afgelopen jaren was de eerste reactie van veel bedrijven om dit allemaal af te nemen of te blokkeren. De bedrijven en organisaties die juist gekeken hebben naar deze nieuwe vormen van communicatie en samenwerken, hebben zich opengesteld. Deze organisaties hebben kunnen meeliften op de golf van Web 2.0-software en merken ook de consequenties voor de organisaties. De technologie maakt de culturele en organisatorische veranderingen in die bedrijven een stuk makkelijker. De technologie die al veelvuldig gebruikt wordt door de medewerkers in de privé-situatie zal daar de organisatie in vloeien. Daarmee wordt het werk voor de medewerkers een stuk eenvoudiger en zie je dat de organisaties ook meer van het 'command & control'-denken afstappen en meer gaan faciliteren en aggregeren. In die zin is 'social software' ook ontwrichtend voor organisaties. Er ontstaan nieuwe rollen in een organisatie, die niet meer passen in een hiërarchische structuur. In plaats van hiërarchische posities, zijn in een flagpan verschillende rollen te onderscheiden: de creator; de organisator; de filteraar; de toevoeger; de verbinder; de katalysator en de lurker.

De creator is een schepper van kennis, hij of zij is vaak het startpunt van een nieuwe ontwikkeling of geeft een belangrijke nieuwe impuls aan kennis of producten binnen de organisatie. De organisator zorgt ervoor dat mensen en kennis bij elkaar komen, hij zorgt voor de randvoorwaarden. De enorme berg aan informatie wordt door de filteraar ontdaan van alle overbodige data zodat het netwerk beter kan functioneren. Op basis van bestaande kennis en informatie zal de toevoeger additionele zaken toevoegen om de kennis te verrijken. De verbinder speelt een belangrijke rol in het bij elkaar brengen van mensen in verschillende netwerken. De katalysator is de inspiratiebron voor een netwerk en zorgt dat de bestaande processen in een versnelling komen. De lurker neemt informatie van het ene netwerk; vaak geeft hij het weer terug in een ander netwerk in de rol van een connector of toevoeger.

De mens speelt in zijn leven verschillende rollen, zowel fysiek als virtueel. Als we ons beperken tot de virtuele identiteiten blijken mensen verschillende profielen op te bouwen met verschillende doelen. Het verschil tussen profielpagina's van www.hyves.nl en www.linkedin.com geven aan dat privé en zakelijk ook online leidt tot verschillende identiteiten. Daarnaast switchen mensen steeds meer tussen rollen en is het opbouwen van een betrouwbare virtuele identiteit steeds belangrijker. Dit kan op verschillende manieren. Handelaren doen dit op Marktplaats en eBay door het verzamelen van goede ratings. Zelfstandige adviseurs doen dit door kennis te delen via weblogs en op wiki's. Hierdoor wordt hun rol als adviseur en expert bevestigd. Het switchen tussen rollen en identiteiten kan helpen om te experimenteren en om bewust te worden van je eigen mogelijkheden. De grenzen tussen deze rollen vervagen wel degelijk. Via internet is het voor medewerkers makkelijker geworden om privérollen te spelen op het werk en ook om de rol van medewerker te spelen als men thuis is. Bedrijven kunnen gebruik maken van deze verschillende rollen van medewerkers om te ontdekken op welke manier de participatie van mensen onderling in een organisatie bevorderd kan worden. Zo is de Rabobank afgelopen jaren in een aantal virtuele werelden aanwezig geweest en heeft in de fashion & lifestyle meidenwereld GoSupermodel aan meiden gevraagd om een nieuwe outfit voor de jongerencoach Yvette te bedenken. Hiermee werd het natuurlijk spelen van een rol en het creëren van een identiteit gecombineerd met iets waardevols voor de bank - namelijk inzicht in deze groep nieuwe consumenten.

Als organisaties netwerken worden, is er dan nog een directeur nodig? Het lijkt er niet op. Een belangrijke rol in de flagpan hebben de personen die de verschillende netwerken met elkaar in verbinding weten te brengen. Ori Brafman & Rod Beckstrom (2006) beschrijven deze rol als katalysator (the catalyst). Deze katalysator is geen baas maar een gelijke van de andere mensen in het netwerk. Hij stuurt niet op basis van controle maar op basis van vertrouwen. Hij neemt niet alleen beslissingen op basis van rationele afwegingen, maar heeft een hoge emotionele intelligentie welke ook een rol speelt in zijn dagelijkse werk. Daarnaast gaat het niet zozeer om macht, maar is inspiratie de belangrijkste kracht die hij inzet binnen de netwerken waar hij een rol speelt. De doelen die hij wil behalen worden ook niet door 'directieve' aansturing bereikt, maar juist door samen te werken. De katalysator is meer een persoon die verbindingen legt dan dat hij organiseert.

CEO	Catalyst
The Boss	A Peer
Command & Control	Trust
Rational	Emotionally Intelligent
Powerful	Inspirational
Directive	Collaborative
In the spotlight	Behind the scenes
Order	Ambiguity
Organizing	Connecting

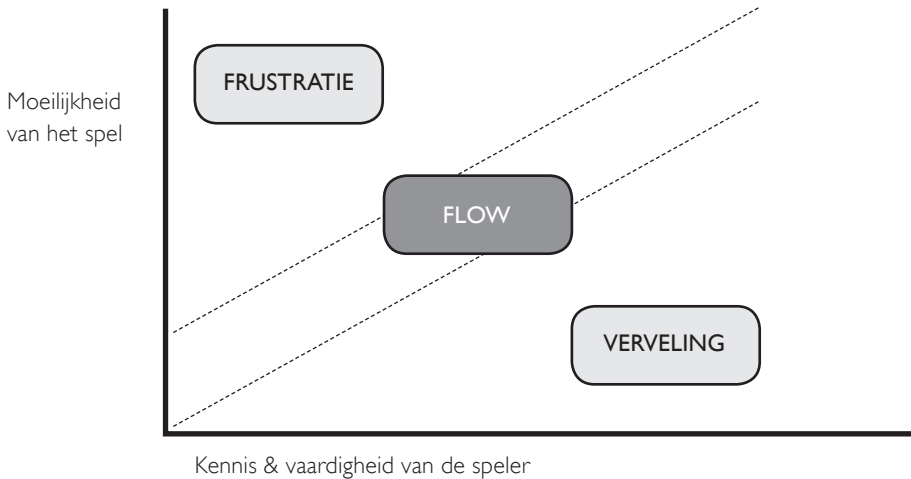
TABEL 3.3 NIEUWE ROL VAN DE CEO

Smythe (2007) beschrijft een gelijkgerichte rol voor een CEO in zijn boek *The CEO: Chief Engagement Officer*. De rol van de CEO ziet hij veranderen van 'een God naar een Gids'. Ook hij geeft aan dat het 'command & control'-model verleden tijd is en heeft plaats gemaakt voor 'well governed inclusivity'. Je moet volgens Smythe ook niet spreken over 'human resources' maar over creatief talent op leenbasis. Volgens Smythe maakt loyaliteit aan je bedrijf ook plaats voor een relatie op basis van transacties. Het lijkt niet meer vanzelfsprekend dat een medewerker voor altijd in dienst blijft bij hetzelfde bedrijf. Sterker nog het is waarschijnlijker dat een organisatie steeds meer gaat bestaan uit tijdelijke krachten; zzp-ers die hun diensten verlenen voor een bepaalde periode aan bepaalde organisaties.

De participatie van medewerkers en het eigenaarschap van hun eigen ontwikkeling in een organisatie wordt ook bevorderd door spelelementen. Niet alleen de Homo Zappiens, maar bijna ieder mens is een 'spelende mens'. Games kunnen gebruikt worden voor verschillende doeleinden. Voor het werven van medewerkers kan een game een prima manier zijn om enerzijds de sollicitant al kennis te laten maken met de cultuur, waarden en normen van het bedrijf. Anderzijds kan de organisatie op basis van de keuzes van de sollicitant al een eerste indruk krijgen of deze persoon past bij de organisatie. De game kan de sollicitant ook helpen bij het voorbereiden van de sollicitatie door bijvoorbeeld een simulatie te doen. In geval van indiensttreding kan de game een multiplayer game worden waarbij bestaande medewerkers meespelen met de nieuwe medewerkers, om zo de organisatie beter te leren kennen. Een andere manier is om een game te ontwikkelen rondom producten of diensten van een organisatie. Een spel kan zo gebruikt worden om een product uit te leggen, of als een eerste virtuele kennismaking met het product in de vorm van een game. Zo heeft een grote fabrikant van jachten simulaties gemaakt waarbij toekomstige eigenaren van het jacht een virtueel vaartochtje konden maken, alvorens het jacht te aanschouwen of te laten bouwen.

Daarnaast wordt gaming ook steeds meer gebruikt als opleidingsinstrument. Waar voorheen bij het ontwikkelen van lesmateriaal vooral gekeken werd naar het beoogde leerdoel, is bij het spelen van een leerspel ook het element van plezier belangrijk. Het mooiste is als een medewerker in een bepaalde flow komt waardoor hij 'moeiteloos' door het spel gaat, en al doende nieuwe vaardigheden of kennis opbouwt. De kennis van het maken van games en de technische 'game rules' die de basis zijn van een game kunnen dus ook helpen om betere opleidingen te maken die het plezier in leren weer terug brengen. Het woord flow is al eerder gevallen. Als speler wil je niet dat het spel te moeilijk is, dan raak je gefrustreerd en wil je niet meer verder spelen. Echter als het spel te simpel is dan raak je verveeld en wil je ook stoppen.

De kunst van het maken van een goed spel is om de speler te laten balanceren tussen frustratie en verveling. Het spel neemt de speler mee, iedere keer naar een hoger level door de speler uit te dagen met nieuwe opdrachten die een klein stapje verder gaan. Het creëren van een dergelijke flow is het belangrijkste in het maken van een game. De zogenaamde 'game rules' beschrijven hoe de flow in een bepaalde game vorm is gegeven.



FIGUUR 3.4 PRINCIPE VAN 'FLOW' TOEGEPAST OP GAMES

De kennis van het maken van deze 'game rules' kan ook gebruikt worden binnen een organisatie. Want net als bij spelers van een game willen medewerkers op hun werk ook het liefst in een flow komen. De organisatie wil ook dat medewerkers blijven groeien en steeds een stapje verder komen binnen het bedrijf. Iedere keer weer kennis opbouwend en nieuwe vaardigheden opdoend. Zogenaamde 'performance management systemen' zijn hierbij een instrument om te meten of dit lukt. Het vertalen van 'game rules' naar coachings of HR Rules kan leiden tot beter gemotiveerde medewerkers die zich niet vervelen en niet gefrustreerd raken, maar die in een flow zitten waarin ze zich blijven ontwikkelen. Dit kan uiteindelijk leiden tot hele teams, projecten, afdelingen en zelfs een compleet bedrijf dat in een flow naar boven zit.

3.9 Network

Een flagpan wordt niet centraal bestuurd. Het is een open en gedecentraliseerd netwerk. Er is geen hiërarchie, geen directeur, geen hoofdkantoor. Hoogstens een gildehuis waar je af en toe naar toe wilt om mensen te ontmoeten, om te sparren over nieuwe ideeën of inzichten. Dit wil niet zeggen dat deze organisaties volkomen anarchistisch zijn; er zijn wel degelijk regels en normen, maar die zijn niet van bovenaf opgelegd, die ontstaan bij de vorming van het netwerk. Het kan wel zijn dat er soms visionairs en leiders opstaan in een netwerk, maar hun invloed is beperkt. Door het leggen van nieuwe verbindingen kunnen zij extra waarde toevoegen aan bestaande netwerken. Barfman (2006) benoemt een aantal principes van een dergelijke

decentrale organisatie. Het zijn open systemen zonder centrale intelligentie of kennis; de kennis en intelligentie zit in alle haarvaten van het systeem. Open systemen hebben het kenmerk zich gemakkelijk aan te kunnen passen aan hun omgeving (hun ecosysteem); ze groeien soms snel en bijna onzichtbaar. Individuen die deel uit maken van een flagpan dragen vanzelf bij aan het netwerk, zij geven betekenis aan hun bijdragen. Dat klinkt allemaal heel idealistisch. Het gaat echter niet alleen maar om gemeenschap en gemeenschapszin, het gaat ook niet alleen maar om vrijheid en vertrouwen. De werkelijke verbindende schakel van dit soort decentrale organisaties die werken als netwerken is de ideologie van de deelnemers zelf. Hun passies en ideeën drijven de organisatie.

We denken dat de traditionele, op centrale en hiërarchische wijze georganiseerde bedrijven platter zullen worden. Thomas Friedman (2005) beschrijft deze ontwikkeling niet alleen voor organisaties maar voor hele wereldmarkten. De Homo Zappiens ziet ook steeds minder verschil in personen op basis van plek in de organisatie. Interesses, passies en de manier van samenwerken zijn eerder elementen die belangrijk zijn voor het aanknopen van nieuwe relaties binnen een organisatie. De relaties die worden gelegd beperken zich ook niet meer tot alleen binnen de organisatie. De traditionele rollen van consument, medewerker, burger, belastingbetaler en aandeelhouder zijn steeds meer aan het vervagen en worden uitgekleed tot wat we echt zijn: mensen. Niall Cook (2008) zegt dit als volgt: 'As an entity made of people, the organization of the future will not know where its barriers are, if indeed it has any. In fact, it will need to make a conscious decision to remove them in order to stay relevant.'

In traditionele zin is netwerken al een belangrijk element in het bedrijfsleven. Toch hebben veel bedrijven er moeite mee om de netwerken die ze in de offline wereld hebben opgebouwd te vertalen naar de online wereld. Voor de Homo Zappiens is er niet of nauwelijks verschil tussen de virtuele en fysieke netwerken. Deze netwerken gaan vloeiend in elkaar over. Als bedrijf zijn deze netwerken ideaal om enerzijds nieuwe medewerkers te werven. Op de zogenaamde virtuele sociale netwerken is het vinden van de juiste kandidaat een stuk makkelijker. Immers de netwerken of communities centreren zich vaak rondom een specifiek thema. Het vinden van een goede marketeer zou je moeten zoeken op de diverse marketingblogs of -fora. Een ICT-projectleider is te vinden op specifieke sociale netwerken voor dit type projectmanagers.

Sociale netwerken of communities kunnen ook een prima manier zijn om de wensen en klachten van klanten te achterhalen. Waar vroeger klanten op verjaardagsfeestjes met elkaar spraken over merken wordt er nu steeds vaker openlijk in specifieke communities gesproken over de voor- en nadelen van diensten en producten van bedrijven. Met behulp van 'opinion mining' of 'sentiment mining' is het mogelijk om discussies op verschillende platforms te monitoren en te kijken hoe vaak - en nog belangrijker - op welke wijze over een bedrijf wordt gesproken. Deze data kunnen bedrijven verwerken om producten en diensten te verbeteren, maar liever nog om in dialoog te treden met de klant, om van een klacht een aanbeveling te maken.

Voeten op de grond

In dit hoofdstuk hebben we een blik geworpen in de toekomst. Het is onmogelijk om te voorspellen wat er gaat gebeuren, maar het is wel duidelijk dat de Homo Zappiens en nieuwe media een belangrijke rol spelen in de verandering van onze organisaties.

Bedrijven kunnen dus verschillende rollen spelen in online netwerken; de flagpan doet dat automatisch omdat groepen medewerkers het netwerk zijn. Flagpans creëren netwerken rondom een bepaald thema en delen kennis en ervaring met derden. Flagpans vertonen 'thought leadership' rondom bepaalde onderwerpen.

Het traditionele en hiërarchische model alleen zal niet meer voldoen. De kunst is om de in dit hoofdstuk beschreven ontwikkelingen in te passen in de organisatie. Om de balans te vinden tussen de centraal gestuurde organisatie en de kracht van de decentrale netwerkorganisatie.

We hebben de tijdspanne van onze droom ruim genomen, want veranderingen in een economisch systeem vereisen ook veranderingen in het sociale systeem van een maatschappij - en dat zijn langdurige processen. Tenzij de omgeving het afdwingt en we ons realiseren dat de aftrap al veel te laat is gedaan. Organisaties veranderen het snelst als de markt ze er toe dwingt. Dat geldt ook voor samenlevingen waar een gevoel van urgentie ontstaat, het besef dat er iets moet gebeuren. De verandering in de 'balance of power' met de verschuiving van de macht naar het Oosten, de endemische makke van het bestaande economische systeem, en de dreiging van uit het evenwicht geraakte ecosystemen, voeden dit gevoel van urgentie. In die omstandigheden ontstaan flagpans. Hieronder leest u over een van de eerste flagpans in Nederland.

Bio-Logical Solutions

Bio-Logical Solutions (BLS) is een Europees kennisinstituut en adviesbureau dat ondernemingen helpt bij de transformatie naar duurzamere bedrijfsprocessen. Bio-Logical Solutions werkt samen aan 'een betere balans tussen de menselijke activiteit en de natuurlijke leefomgeving door het versterken van de duurzame waardecreatie van Europese ondernemingen'.

Nationaal en internationaal worden wetten aangescherpt, waardoor het aantrekkelijker wordt voor bedrijven om te investeren in duurzamere productiemethoden. Het toenemend aantal boetes voor milieuverontreinigende producten en processen nopen ondernemingen ertoe zich te heroriënteren op de bedrijfsactiviteiten. Ook het imago is steeds meer afhankelijk van de consequenties die deze activiteiten met zich meebrengen. De publieke opinie en verwachtingen van consumenten kantelen richting duurzaamheid.

Vooruitziende bedrijven verkennen nu al mogelijkheden tot duurzaam ondernemen. De Harvard Business Review meldt hierover in 2007 in haar *Forethought Special Report* over '*Climate Business | Business Climate*': 'We don't know precisely how climate change will alter the planet, but two things are certain: its complex environmental impact will directly affect business, society and ecosystems; and governments will seek to mitigate its effects with far reaching regulations. (...) Companies that get their strategy right will find vast opportunities to both profit and create social good on a global scale.'

In de lacune tussen de huidige 'vervuilende' processen en de gewenste 'duurzame' processen ontstaat ruimte voor een ander type adviesbureau. Bio-Logical Solutions werkt als een non-profit organisatie en slaat een brug tussen wetenschappers, biologische pioniers, bedrijven, milieudeskundigen en andere belanghebbenden, vanuit praktisch idealisme. Tezamen realiseren ze de transformatie van milieuvervuilende productieprocessen tot verantwoorde processen in de ecologische keten.

Het kennisinstituut van Bio-Logical Solutions verzamelt duurzame oplossingen. Er zijn reeds veel ideeën en praktijkvoorbeelden hoe productieprocessen zijn aangepast tot milieuvriendelijkere methoden. Op dit moment is de schat aan informatie gefragmenteerd en zijn talloze potentiële ideeën onbeproofd. Door deze samen te bundelen worden ontwikkelkosten voor nieuwe oplossingen gereduceerd, en slagingskansen van initiatieven op dit gebied vergroot. Daarnaast bouwt het kennisinstituut een internationaal netwerk op waarmee nieuwe oplossingsrichtingen worden verkend via flagpans.

Door het inzetten van nieuwe webtechnologieën is flexibiliteit gegarandeerd. BLS is zo georganiseerd dat op basis van het samenvoegen van de juiste kennis en mensen oplossingen worden gecreëerd. Dankzij het netwerk van deskundigen uit diverse vakgebieden en partnerships met verscheidene organisaties wordt een platform geschapen voor kennisuitwisseling en kenniscreatie. Zodoende is het mogelijk voor heel diverse opdrachten virtuele teams samen te stellen waarin specialisten en generalisten betrokken zijn die willen bijdragen aan duurzame ontwikkeling.

Het adviesbureau richt zich op de toepassing hiervan in de praktijk, met expertise in adviseren, veranderkunde, businessprocess re-engineering, project- en implementatiemanagement. Door een speciaal samengesteld (fysiek) team wordt allereerst een analyse van de situatie gemaakt en vervolgens wordt, indien nodig, rond het thema een netwerk (flagpan) gevormd, waarin specialisten worden uitgenodigd hun kennis en ervaring te delen. Vaak zijn dit professionals met kennis op het gebied van biologie, eco-chemistry, recycling en aanverwante vakgebieden. Deze manier van 'crowdsourcing' biedt aanmerkelijk veel voordelen, aangezien van over de hele wereld kennis kan worden gebundeld voor het creëren van nieuwe inzichten en oplossingsrichtingen. Vaak ontstaat hierdoor 'thought leadership' rondom een bepaald onderwerp.

Neem bijvoorbeeld chemische componenten bij het produceren van tapijt, die schadelijk zijn voor de leefomgeving. Deze worden geanalyseerd door specialisten die aanbevelingen kunnen doen over mogelijke ecologische alternatieven. Sommige ingrediënten worden vervangen door natuurlijke equivalenten, of aangevuld met biochemische organismen die werken als katalysatoren. Die kunnen vervuilende stoffen omzetten in afbreekbare componenten.

Het kennisinstituut beschikt over een 'state-of-the-art' database met biochemische bestanddelen die als vervanging kunnen dienen in het productieproces. Zo kunnen bepaalde varen worden ingezet voor het snel en efficiënt verwijderen van arsenicum uit vervuilde grond, en zijn er natuurlijke organismen die een duurzame vervanger zijn voor chemicaliën, zoals bij het bleken van spijkerbroeken - wat vroeger veel giftig afvalwater opleverde. Dit zijn slechts twee voorbeelden, maar over de hele wereld zijn minstens duizenden natuurlijke stoffen en toepassingen bekend. Alle deelnemers aan de flagpan hebben ongelimiteerd toegang tot deze kennisbronnen.

92

Door deze mensen en informatie binnen een specifieke context met elkaar te verbinden, komen zij sneller tot verschillende oplossingsscenario's. De investeringsbehoefte van de alternatieve oplossingen wordt samen met het adviesbureau in kaart gebracht en afgewogen tegen de terugverdientijd. Hiervan wordt een businesscase gemaakt, inclusief een plan om de verandering aan te pakken ('Bio-Logical re-engineering'). Daarbij wordt gedacht vanuit twee basisfilosofieën: de 'Sustainable Value Profit Chain' en de 'Cradle-to-Cradle' benadering.

Ondernemingen streven niet alleen naar het leveren van producten of diensten, maar willen waarde creëren voor klanten, medewerkers, aandeelhouders en de samenleving. Wanneer aan die voorwaarden wordt voldaan, is een zichzelf versterkend businessmodel (opwaartse spiraal) geschapen dat waardecreatie aan duurzame winst en -groei koppelt. Deze bedrijfsfilosofie is gebaseerd op het gedachtegoed van Heskett, Sasser en Schlesinger (2003), afkomstig van de Harvard Business School.

De Cradle-to-Cradle filosofie (Braungart & McDonough, 2002), gaat uit van het inzicht dat afval als voedsel kan dienen in de materiële kringloop. Vanuit deze benadering ontstaat een oplossingsrichting. De huidige productiemethoden krijgen in dit daglicht een nieuw perspectief van waaruit kansen worden gecreëerd om beter aan te sluiten op de natuurlijke leefomgeving. Bij het ontwerp van producten en processen kan vooraf rekening worden gehouden met de benodigde stoffen en de mate waarin deze als voedsel terug kunnen keren in de kringloop.

In de hedendaagse economie wordt het natuurlijk kapitaal helaas snel verbruikt. Volgens Brundtland (1987) houdt duurzame ontwikkeling in dat 'voldaan moet worden aan de behoeften van huidige generaties zonder de mogelijkheden teniet te doen van komende generaties om ook in hun behoeften te voorzien'. Ecosystemen zijn van onschatbare waarde, maar zij komen op geen enkele verlies- en winstrekening voor. Dat verandert snel, want iets wat schaars is, is wel wat waard. De kunst is te leren leven van de rente in plaats van het kapitaal van de natuur.

Bio-Logical Solutions streeft daarom naar samenwerking met mensen die passie hebben voor de natuur, de mensheid en die verstand hebben van organisatieontwikkeling en biochemie. Om samen het gewenste eindresultaat te kunnen realiseren: het herontwerpen van (organisatie) processen en producten om te komen tot economische en ecologische rentabiliteit.

NB Deze case is zowel gebaseerd op feiten als op fictie. Bio-Logical Solutions is beschreven naar het idee van R.H.Weijts.