

# Inhoud

1	En wie breng je daarvoor mee?	7
2	Delen versterkt de gemeenschapszin	25
3	Iedereen kan publiceren	47
4	Eerst publiceren, dan filteren	67
5	Waar persoonlijke motivatie en gezamenlijke productie samenkomen	85
6	Collectieve actie en institutionele barrières	109
7	Sneller en sneller	121
8	Sociale dilemma's aanpakken	139
9	Onze middelen aanpassen aan een kleine wereld	155
10	Mislukken kost niets	171
11	Beloofte, techniek en afspraak	189
	Epiloog	213
	Dankwoord	221
	Bibliografie	223
	Register	237



# 1

## En wie breng je daarvoor mee?

Op een middag in mei 2006 liet een vrouw, Ivanna, haar telefoon liggen op de achterbank van een New Yorkse taxi. Tot zover niks aan de hand; er worden honderden telefoons per jaar afgegeven bij de New York Taxi and Limousine Commission – en er raken er nog veel meer kwijt, omdat een onbekend aantal gewoon door de volgende passagier wordt meegenomen. Dat gebeurde ook met die van Ivanna. Helaas voor haar was het een nogal duur model genaamd Sidekick, met een toetsenbordje en ingebouwde camera. Maar nog erger was het dat die telefoon de enige plek was waarop ze alle informatie over haar komende trouwerij had opgeslagen: van de gastenlijst tot het adres van de catering.

Toen ze zich realiseerde wat er was gebeurd, vroeg ze Evan Guttman, een vriend van haar die als programmeur in de financiële sector werkte, om een e-mail naar haar telefoon te versturen, waarin stond dat de vinder een beloning kreeg als hij werd teruggebracht. Na een paar dagen zonder antwoord gaf ze het op en kocht voor ruim 300 dollar een nieuwe. De telefoonmaatschappij had een back-up van alle informatie op hun server staan en zette die op haar nieuwe apparaat. Toen Ivanna die informatie bekeek, ontdekte ze dat haar oude telefoon in handen was van een meisje in Queens. Het meisje had foto's van zichzelf en haar vrienden genomen en rondgemaild, en de foto's van háár oude telefoon had ze ook op de gevonden telefoon gezet. Ivanna en Evan wisten niet zeker of zij haar Sidekick had meegenomen uit de taxi, maar in elk geval was dit de nieuwe eigenaar: het meisje op de foto's, met het e-mailadres Sashacristal8905@aol.com (dat bestaat nu natuurlijk niet meer, het zal snel duidelijk worden waarom).

Evan mailde meteen naar Sasha, legde de situatie uit en vroeg de telefoon terug. Sasha antwoordde dat ze niet zo stom zou zijn, en voegde er nog de racistische opmerking aan toe dat hij als 'bleekscheet' naar zijn telefoon kon fluiten. (Ze kon dat afleiden uit de foto's van Evan en Ivanna op de telefoon. Sasha is Spaans-Amerikaans.) Er bleef wel enige tijd e-mailcontact: Sasha schreef dat haar broer de telefoon in de taxi had gevonden, en Evan bleef vragen om de telefoon, met als argument dat Sasha nu wist wie de rechtmatige eigenaar was. Uiteindelijk schreef ze dat zij en haar broer Evan wel wilden ontmoeten: 'Ik ben niet bang 4 je mn adres = 108 20 30 av corona kom maar ik ben r & knal je die sidekick 4 je kop'.

Evan ging niet op de uitnodiging in, deels omdat hij vermoedde dat het adres nep was (dat bleek ook zo te zijn) en vanwege de bedreiging. In plaats daarvan besloot hij het verhaal te openbaren. Hij maakte een eenvoudige webpagina met Sasha's foto's en een korte samenvatting van het gebeurde, met als expliciete reden een lesje 'étiquette omtrent het teruggeven van verloren goederen', zoals hij schreef. Hij noemde de pagina *StolenSidekick* en plakte die aan zijn website *EvanWasHere.com*, en vertelde ook aan vrienden en bekenden wat er was gebeurd.<sup>1</sup>

De pagina ging in de ochtend van 6 juni 2006 het net op, en al in de eerste uren daarna stuurden Evans vrienden en hun vrienden e-mails over deze zaak rond: er was duidelijk belangstelling. Evan deed 's middags de eerste update van de pagina, met het nieuws dat vrienden hadden rondgebrowsd en een pagina op MySpace hadden gevonden waar foto's van Sasha en iemand die waarschijnlijk haar vriend was op stonden. In de volgende update schreef Evan meer over hoe de telefoon was kwijtgeraakt en wie hem nu had. De derde update, aan het eind van de middag, ging erover dat een New Yorkse agent de pagina had gelezen en Evan had gemaild over hoe je aangifte moest doen.

Die avond gebeurden er twee dingen. Een man genaamd Luis mailde Evan en schreef dat hij bij de militaire politie werkte en de broer van Sasha was. Zij had de telefoon van een taxichauffeur gekocht, aldus Luis (dit in tegenstelling tot wat Sasha zelf tegen Evan had gezegd). Luis zei hem ook te stoppen met Sasha lastigvallen, en dreigde tussen de regels door met geweld als hij dat niet zou doen. Wat er die

avond ook gebeurde was dat het verhaal een nieuwsitem op Digg werd. Digg is een gemeenschappelijke nieuwssite: bezoekers doen een voorstel voor een verhaal, en andere bezoekers waarderen die verhalen met een plus of een min. Zoals alle kranten heeft Digg een voorpagina met belangrijk en recent nieuws, alleen is recent hier een kwestie van uren en minuten, en belangrijk een kwestie van stemmen. Er komt geen redactie aan te pas. De voorpagina van Digg wordt door miljoenen mensen gelezen, en een flink aantal daarvan kwamen langs op de StolenSidekick-pagina.

Het verhaal sloeg duidelijk aan. Evan kreeg tien e-mails *per minuut* met vragen over de telefoon, met steunbetuigingen en met aanbiedingen om te helpen. Iedereen die iets waardevols kwijtraakt voelt die meer of minder vage woede jegens de vinder-die-niet-terugbrengt, maar nu werd het persoonlijk: Evan, en met hem alle lezers van StolenSidekick, wist precies wie de telefoon had en hoe ze dacht over het verzoek om hem terug te geven. Als het moeilijk is om de eigenaar terug te vinden, denken we allemaal 'Wie wat vindt mag het houden', maar als het makkelijk is worden we minder laconiek. Er is een groot verschil tussen een briefje van tien en een portefeuille met een identiteitskaart erin. De Sidekick was nog een erger geval dan een portefeuille: iemands telefoon gebruiken om te zeggen dat je het ding niet terug wilt geven was voor velen die het verhaal volgden een overschrijding van geaccepteerde normen. Dat Sasha en haar broer vervolgens nog begonnen te jennen en te dreigen maakte de zaak alleen maar erger.

Evan werd aangemoedigd door alle reacties en bleef commentaar en updates op zijn site plaatsen. Binnen tien dagen kwamen er veertig nieuwe 'posts' – de lengte van de pagina groeide gelijk op met de aandacht van lokale en nationale media. Er was veel te melden: de MySpace-profielen van Sasha, haar broer en haar vriend Gordo werden bekendgemaakt. Iemand ontdekte haar volledige naam, vervolgens haar adres, en reed ten slotte langs haar huis en plaatste de video daarvan op het net. Collega's van Luis vroegen naar de vermeende bedreigingen door een militair politieagent en beloofden een onderzoek te zullen instellen.

Evan zette ook een bulletinboard online voor zijn lezers, een plek waar ze met elkaar van gedachten konden wisselen over hoe ze de

telefoon moesten terugkrijgen. Of eigenlijk probeerde hij er een online te krijgen, want de eerste server waarbij hij online ging crashte meteen door de enorme hoeveelheid mensen die tegelijkertijd wilden inloggen om eraan deel te nemen. Vervolgens schakelde hij over op een tweede dienst, maar ook die begaf het onder de zware druk van de toeloop; de derde ook. (Dit soort problemen, vaak ‘succescrisis’ genoemd, doet me denken aan de beroemde uitspraak van honkballer en -coach Yogi Berra over een bepaald New Yorks restaurant: ‘Daar gaat niemand meer naartoe. Het is er veel te druk.’) Ten slotte vond hij een dienst met servers die de taak wel aankonden, en zo kwam er een plek voor de duizenden die de Sidekick saga volgden om alle aspecten van de zaak uitvoerig te bespreken. Dat liep van algemene beschouwingen over Sasha’s morele kompas tot een forum gericht op militairen over de vraag wat Luis’ rol in het geheel was. (Zoals gebruikelijk op bulletinboards dwaalden veel forums af van hun oorspronkelijke onderwerp: het militaire deel bevatte op zeker moment een discussie over de vraag of Luis wel netjes genoeg was op zijn uniform, afgaande op Sasha’s foto’s van hem.)

Onderwijl bleven de vrienden en broers en zussen van Sasha in gesprek met Evan over de telefoon, ieder met zijn of haar inconsistente verhaal. Haar moeder had de telefoon van iemand gekocht, Sasha had de telefoon inmiddels doorverkocht, ze wilde hem terugverkopen voor 100 dollar... Luis kondigde aan dat hij een rechtszaak wegens *harassment* zou beginnen, en vrienden stuurden nog meer bedreigende mails. Evan en Ivanna gingen naar de politie, die de telefoon als ‘verloren’ in plaats van ‘gestolen’ registreerden, oftewel, ze gingen er niets aan doen. Enkele gemeenteamtensaren schreven dat ze zouden helpen de aangifte aan te passen, onder wie een agent die voorbeelden bijsloot en uitlegde hoe je het best aangifte kon doen. (Toen Evan bij de politie kwam om de aangifte om te zetten en men ontdekte dat hij deze papieren had, werd hij bijna gearresteerd.) Inmiddels volgden miljoenen lezers dit verhaal, en tientallen officiële nieuwsdiensten hadden erover bericht. De bekendmaking dat de politie de zaak niet als diefstal wilde accepteren resulteerde in zoveel ophef dat de New York Police Department op zijn standpunt terugkwam en – na een bezoek van twee detectives aan Ivanna – het toestel dan eindelijk als ‘gestolen’ in plaats van ‘vermist’ registreerde.

Op 16 juni arresteerden agenten van de NYPD de zestienjarige Sasha, wonend in Corona, New York, en brachten de gestolen Sidekick terug bij haar rechtmatige eigenaar. Sasha's moeder zei tegen een reporter: 'Ik had nooit gedacht dat een telefoon me zoveel problemen zou opleveren.' Maar het was niet de telefoon die voor de problemen zorgde; het waren de mensen aan de andere kant van de lijn, de mensen die zich hadden verenigd rond Evans website, de mensen die de MySpace-profielen en de adressen hadden gevonden en de politie onder druk hadden gezet – en dat alles in tien drukke dagen, met Sasha's arrestatie tot gevolg. Nu hun expliciete doel (Sasha openlijk ter verantwoording roepen en de telefoon terugkrijgen) was bereikt, besloten Ivanna en Evan niet op strafvervolgning aan te dringen. Sasha kwam weer vrij. Ivanna's trouwerij verliep zonder problemen en Evan, die zo goed mensen wist op te trommelen, kreeg freelancewerk als pr-man.

### **'Geef me wat ruimte en een lange hefboom, en ik zal de wereld in beweging zetten'**

Het verhaal van de verloren en teruggebrachte Sidekick bevat allerlei elementen: Evans obsessieve vasthoudendheid, Ivanna's mazzel dat ze zo iemand als vriend had, het feit dat telefoons zulke dure, gewilde objecten zijn geworden – maar een van de rode draden is de kracht van groepsactiviteit, gegeven de juiste middelen. Alle dapperheid van Evan ten spijt was het hem in z'n eentje nooit gelukt. Hij gebruikte zijn uitgebreide vriendennetwerk om het verhaal onder de aandacht te brengen, en zijn vrienden creëerden een groot publiek dat meeleefde met Ivanna en bereid was meer te doen dan empathisch aan de kant staan. Met dit publiek als hefboom kon Evan Sasha én de NYPD aan – zonder dit actieve publiek, de lezers van zijn webpagina, was hij machteloos geweest. Het is de inzet en actiebereidheid van dit publiek waardoor Dan Gillmor, journalist en auteur van *We the Media*, spreekt van 'de voormalige toeschouwers', ofwel mensen die reageren op, meedoen aan en zelfs invloed uitoefenen op een verhaal in ontwikkeling.<sup>2</sup>

Laten we eens kijken naar Sasha's perspectief. Ze is tiener in een van media doortrokken cultuur, ze krijgt een superdure, 'coole' telefoon

die iemand in een taxi heeft gevonden, en ze besluit het ding te houden in plaats van terug te brengen naar de eigenaar. Niet het meest ethische gedrag denkbaar, maar ook geen diefstal met voorbedachten rade en, ach, wat kan er nou misgaan? Haar vrienden en familie steunen haar en ze gaat er, terecht, van uit dat Evan niet de moeite zal nemen naar Corona te komen. Gegeven deze situatie zouden de verklaringen en bedreigingen van Sasha en haar vrienden voldoende moeten zijn. De telefoon was tenslotte wel duur maar ook weer niet zó duur, en als het erom gaat 300 dollar voor een nieuw toestel uit te sparen, is het onzin daar meer dan 300 dollar aan uit te geven.

Maar het ging Evan niet om het geld. Het ging hem om zijn gekrenkte gevoel van rechtvaardigheid. Zijn inzet was emotioneel in plaats van financieel, en hij was bereid, én bij machte, aanzienlijk meer dan de prijs van een nieuwe telefoon te besteden aan het terugkrijgen van de oude. Dat hij zo expliciet was over zijn motivatie droeg eraan bij dat veel mensen zich aan zijn zijde schaarden. ‘Dit is geen kwestie van religie of van moraal... het is een kwestie van *menselijkheid*’, schreef hij eens. Onrecht bestrijden is een sterk thema, dat de betrokkenheid van anderen aanwakkerde tot uiteindelijk de telefoon terug was.

Sasha en haar vrienden wilden niet alleen dat Evan zou afdruipen; ze gingen ervan uit dat hij zou afdruipen. De bedreigingen van Luis en Gordo waren doortrokken van een houding à la ‘En wie breng je daarvoor mee?’ omdat ze er zeker van waren dat de politie zich er niet mee zou bemoeien. (Luis schreef hierover al in zijn eerste mail aan Evan: ‘en begin nou niet van ik ga naar de politie de nypd heeft wel wat beters te doen dan achter je vriendin haar telefoon aangaan.’) Het omslagpunt in het hele verhaal kwam dan ook toen de politie bereid bleek de aangifte om te zetten van ‘verloren voorwerpen’ (waaraan ze niets zouden doen) naar ‘gestolen goederen’ (op basis waarvan Sasha gearresteerd werd). De NYPD is geen organisatie die zich makkelijk laat intimideren, maar enkele dagen nadat ze de zaak wilden afsluiten stuurden ze dan toch maar twee detectives voor een half uur naar Ivanna, en vervolgens nog eens twee agenten naar Corona om Sasha te arresteren en de Sidekick mee te nemen. Stel je voor hoe verwarrend het moet zijn geweest voor Sasha dat de eigenaar van de telefoon wel degelijk ‘iemand kon meebrengen’ – en dan nog wel agenten, advocaten en een internationaal miljoenenpubliek.



Dit verhaal herbergt een aantal vormen van groepsactiviteit. Kijk eens naar Evans vermogen om een publiek te vinden voor Ivanna's probleem. Dankzij internet zijn de kosten van wereldwijde publicatie te verwaarlozen. Dat vermogen, samen met Evans uitgebreide netwerk, het ongebruikelijke karakter van het verhaal en het feit dat zijn lezers Sasha's MySpace-pagina's konden bekijken, schiep een soort zelfversterkende aandacht. Mensen raakten geïnteresseerd, stuurden het verhaal door aan collega's en vrienden, die het op hun beurt weer doorstuurden. Door dit groeipatroon raakten de traditionele media ook geïnteresseerd, die vervolgens weer het groeipatroon versterkten: CNN of *The New York Times* zouden nooit een item over een verloren telefoon plaatsen, maar nu de affaire gepaard ging met nationale en zelfs internationale aandacht, werd dat een nieuwsitem op zich. Daardoor kwamen er weer meer bezoekers op Evans site, en daardoor weer meer aandacht van de traditionele media. Uiteindelijk hebben ruim zestig kranten en tv- en radiozenders erover bericht, en werd het verhaal vermeld in meer dan tweehonderd weblogs. Het voorzichtige begin van StolenSidekick, Ivanna's verhaal met een paar foto's van Sasha en haar vriendinnen, kreeg uiteindelijk ruim een miljoen bezoekers.

Gesterkt door zoveel aandacht kwam Evan in een andere relatie met de politie te staan, en dat wist hij. In een van zijn posts schreef hij dat de functie van de StolenSidekick-pagina was om druk uit te oefenen op de NYPD. Hij werd er ook moediger van. Toen hij langsging op het politiekantoor van Ninth Precinct om de aangifte te laten aanpassen, liet de dienstdoende agent hem op niet mis te verstane wijze weten dat het aan de politie is om te bepalen wat wel en wat geen misdaad is. Een gedeelte van zijn post van die dag: 'Ik wil alleen maar een misdaad aangeven. Dit is belachelijk. Maar wees niet bang. Ik heb morgen nog een paar verrassingen voor de NYPD. Ze ZULLEN luisteren naar mij en de duizenden die me hebben gemaïld en de miljoenen die deze pagina lezen.' De verrassing waarnaar hij verwees was het stuk in *The New York Times* de volgende ochtend. Toen enige tijd later de politie bijdraaide, plaatste hij een expliciet verzoek op de site: 'Ik wil dat jullie ALLEMAAL terugkomen op deze pagina en de updates volgen, om te zorgen dat de NYPD waarmaakt wat ze belooft.' Tegenover de ondoorzichtigheid van de politiebureaucratie stelde hij de eenen-

twintigste-eeuwse variant van door de muren kunnen kijken: hij had advies van een insider gekregen en durfde de confrontatie met een agent aan, wetende dat er de volgende dag een stuk op de voorpagina in de krant over zou staan.

Je merkt dat Evan gaandeweg zijn aandeel in het verbond met zijn publiek accepteert: zolang zij hem de aandacht gaven die hij nodig had om door te kunnen gaan en er een leuk verhaal voor de traditionele media van maakten, zou hij die aandacht focussen en verslag leggen van elke stap. Veel bezoekers van de StolenSidekick-pagina lazen hem niet alleen, maar stelden zich als eenpersoons mediakanalen op, als ‘voormalige toeschouwers’, en discussieerden op weblogs, mailinglists en op de verschillende forums die Evan in het leven had groepen. Advocaten, agenten, internetdetectives en journalisten waren allemaal voor en met hem aan het werk – Evan beschikte in zekere zin over een ‘online belangenvereniging’, hoewel hij zelf geen lid was van enige organisatie die die hulp traditioneel verschaft.

Een paar uur nadat de eerste versie van de pagina online was nam een agent contact met hem op met advies over aangifte doen. Vier dagen later wilde een andere agent een afspraak maken; op die afspraak kreeg Evan interne NYPD-formulieren die hem hielpen de aangifte als diefstal te classificeren. Toen ten slotte de familie van Sasha dreigde met een rechtszaak bood iemand van legalmatch.org zich aan om pro bono voor hem te pleiten.

Laten we voorstellen dat veel elementen van dit verhaal onherhaalbaar zijn. Niet elke keer als iemand zijn telefoon verliest, staan de kranten er vol van. Maar de ongebruikelijkheid van de gebeurtenissen laat wel kristalhelder zien hoe de tijden veranderd zijn. Het is onwaarschijnlijk dat Evan dit resultaat vijf jaar geleden had kunnen bereiken, en ronduit onmogelijk tien jaar geleden. De techniek was er niet, maar ook – en belangrijker – was er tien jaar geleden geen vergelijkbare sociale structuur.

Laat ook duidelijk zijn dat ‘de moraal van dit verhaal’ afhangt van wiens standpunt je inneemt. Ivanna kwam er goed vanaf: zij profiteerde van Evans obsessieve gedrag en hoe dat werd versterkt door alle aandacht. Ze hoefde niet veel te doen om haar telefoon terug te krijgen. Voor Evan was het een afweging van alle geïnvesteerde tijd en moeite tegen de opwinding van het gevecht voor dat waarin hij ge-

loofde. Tja, en Sasha kwam er niet zo goed vanaf: van alle telefoons in de wereld had zij er net een gekregen met een miljoen mensen aan de andere kant van de lijn.

En wij? Hoe staat het met de maatschappij waarin deze touwtrekkerij plaatsvond? Voor ons is het plaatje niet zo helder. De hele geschiedenis toont aan hoezeer we met elkaar verbonden zijn geraakt. Ze toont hoe alle informatie die we over onszelf beschikbaar stellen – foto's, e-mails, MySpace-pagina's en de rest – onze sociale zichtbaarheid heeft vergroot: we kunnen elkaar makkelijker vinden maar we zijn ook kwetsbaarder voor negatieve aandacht. Ze toont aan dat de traditionele beperkingen van de media zijn afgenomen, en dat veel macht is verlegd naar de 'voormalige toeschouwers'. De geschiedenis toont aan dat een verhaal in één zucht van lokaal internationaal kan worden. En ze toont aan hoe snel een grote groep mensen gemobiliseerd kan worden, gegeven het juiste doel.

Maar wie bepaalt wat het juiste doel is? Evans vermogen om hulp-troepen op te trommelen kan verklaard worden met een sterk gevoel voor rechtvaardigheid én met een kinderachtige onwilligheid om zich bij een tegenslag neer te leggen, hoe klein de inzet ook is en hoeveel schade de tegenstander ook mag lijden. En hoewel Sasha zich nogal grof opstelde, zijn ras- en klassentegenstellingen wel degelijk onderdeel van de discussie. Evan is een volwassen man met een baan die hem in staat stelt zich urenlang met het terugkrijgen van een telefoon bezig te houden. Sasha is een ongetrouwde tienermoeder. Ze raakte niet alleen haar telefoon (weer) kwijt; Evans forums stonden al snel vol met kritiek op haar, op haar vrienden en familie, op alleenstaande moeders en op Puerto Ricanen. Een discussiedelnemer, die zijn post de titel 'Doen we er nog wat aan?' gaf, stelde vast dat het adres van Sasha bekend was, en suggereerde dat een fysieke confrontatie het probleem snel uit de wereld zou helpen (al bood hij niet aan zelf langs te gaan). Een andere 'thread', met de charmante titel 'Would you tap that', betrof de discussie onder mannelijke deelnemers of Sasha aantrekkelijk genoeg was om mee naar bed te gaan.

Je zou Evan kunnen verwijten dat deze racistische en seksistische discussies op zijn bulletinboards terecht kwamen, maar de enorme hoeveelheid mensen die over de gestolen telefoon wilden discussiëren (afgemeten aan de problemen die de eerste drie servers had-

den om iedereen te accommoderen), tezamen met de standaard anonimiteit van internetgebruikers, maakte het onmogelijk om de discussies goed te monitoren. Evan was überhaupt niet in staat alle aandacht te controleren, hoezeer hij er ook van profiteerde: zijn afspraak met zijn publiek eiste dat hij de hoofdpersoon was in het verhaal dat zij wilden zien. Had hij de bulletinboards gesloten of zelfs de discussies maar gemodereerd, dan zou hij zijn aandeel in wat al snel een gedeelde verwachting was niet zijn nagekomen. (Of hij desondanks iets had moeten doen is een kwestie van inschatting: het komt erop neer dat als een groep eenmaal gevormd is, dit soort controle van die groep lang niet eenvoudig is. Of Evan nu de zaken had laten gaan of had ingegrepen, zou in beide gevallen lastige bijeffecten hebben gehad.)

De ruimere vraag gaat voorbij aan de specifieke gebeurtenissen en aan alle discussies rondom de telefoon. Willen wij in een wereld leven waarin een welvarende volwassene zoveel druk kan uitoefenen dat een tiener eerst internationaal genoemd en verdoemd en later gearresteerd wordt, om wat uiteindelijk een tamelijk algemeen en onschuldig vergrijp is? Het antwoord is 'ja en nee'. Miljoenen wilden klaarblijkelijk het verhaal volgen, deels vanwege het morele en verbale getouwtrek. Verder was wat Sasha deed verkeerd, en willen we overtreders van de wet terecht zien. Maar anderzijds moet de straf in overeenstemming zijn met de daad. Je kunt zeggen dat alleen omdat anderen ook wel eens iets houden wat ze vinden, Sasha daarmee nog niet vrijgepleit was, maar dat wordt een ander verhaal als je de rollen omdraait. Arme mensen kunnen hun telefoon ook verliezen, en dat verlies is voor hen veel groter. Waarom zou de NYPD nu juist voor dit telefoontje zoveel moeite moeten doen?

Een paar jaar geleden zou Evan ook niet zover zijn gekomen. Voor dat internet alomtegenwoordig werd, had hij misschien een paar vrienden meegekregen maar nooit een miljoenenpubliek, en zonder dat publiek was de NYPD waarschijnlijk niet gezwicht om de aangifte om te zetten. Aangezien we maar al te vaak tegen de muren van onwillige bureaucratie oplopen, zou je de uiteindelijke terugkeer van de telefoon een succes kunnen noemen, maar de prijs daarvoor was hoog. Mensen kunnen een eindeloos gevoel van onrecht hebben, maar de tijd van de politie is niet eindeloos. Willen we in een wereld leven

waarin iemand met grote invloed elke keer als hij geïrriteerd is eenzijdig de prioriteiten van de lokale politie kan beïnvloeden?

Dit zijn retorische vragen – deze wereld is er al. De echte vraag moet luiden: ‘Wat doen we nu?’ Het verhaal van de verloren Sidekick is een illustratie van de veranderingen – soms goed, soms slecht, meestal te ingewikkeld om te benoemen – die groepsvorming en samenwerking ondergaan. Dit zijn belangrijke veranderingen omdat ze onze sociale vaardigheden (en onze sociale tekortkomingen) versterken of vergroten.

### **Een nieuw leven voor oud gedrag**

De mens is een sociaal dier; niet soms of per ongeluk maar altijd. Sociaal gedrag is een van onze kernvermogens en doet zich gelden in vrijwel alle aspecten van ons leven, als doel en als gevolg. Een maatschappij is vervolgens niet alleen een optelsom van haar individuele leden, ze is ook opgebouwd uit groepen. Het totaal aan relaties tussen individuen en groepen, tussen individuen binnen een groep en tussen groepen onderling vormt een netwerk van duizelingwekkende complexiteit. Wij hebben voor ons overleven als mensen altijd op de groep moeten vertrouwen; al voor de ontwikkeling van de landbouw vergden het jagen en verzamelen coördinatie van taken en verdeling van het werk. Een weerslag van ons vermogen tot samenwerking vinden we terug in de woorden die we voor groepen hebben. Zoals de fameuze zeventien Eskimowoorden voor sneeuw hebben we een rijk vocabulaire om menselijke betrekkingen mee aan te duiden. We kunnen gedetailleerd verschil maken tussen een klik en een kring of een club en een coterie. We begrijpen zonder veel problemen het verschil tussen zinnen als ‘de zoon van de vriend van mijn vrouw’ en ‘de vrouw van de vriend van mijn zoon’. Ook in de negatieve vorm zien we het belang dat we aan samenleven hechten terug: de hoogste straf voor een gevangene is eenzame opsluiting. Is een gevangenis op zich al een strenge en kale omgeving, totale eenzaamheid is het dieptepunt.

Ons sociale leven is ook primair, in die zin dat onze naaste collega's onder de primaten, gorilla's en chimpansee's, eveneens zeer sociale dieren zijn. (Onder ontwerpers van groepssoftware wordt over het

menselijke instinct ook wel met een knipoog gesproken als over *the monkey mind*.) Maar de mens gaat verder dan de primaten: onze groepen zijn groter, complexer, gestructureerder en standvastiger, en het grote verschil is dat ze naast de familie ook vrienden, burens, collega's en soms zelfs vreemdelingen bevatten.

Aan onze sociale vermogens koppelen we een hoge mate van individuele intelligentie. Zelfs onze sektes, symbool voor de overgave van het individu aan de groep, zijn niets vergeleken met de slaafse sociale integratie van een bijenkorf. Daarin verschillen we van dieren die een sterkere sociale ordening hebben dan wij.

Deze combinatie van zelfstandig denken en sociale intuïtie maakt ons de ontegenzeggelijke kampioen van het dierenrijk als het gaat om flexibele samenwerkingsvormen. We werken op allerlei niveaus samen, van een verjaardagsfeestje regelen (op zich al ingewikkeld genoeg) tot het werk in organisaties met duizenden of zelfs miljoenen leden. Een groep kan daarmee taken uitvoeren die groter, complexer, langduriger of vertakter zijn dan wat een individu ooit zou kunnen bereiken. Een vliegtuig of een kathedraal bouwen, een symfonie of een hartoperatie uitvoeren, een circustent of een bedrijf opzetten; in alle gevallen is verdeling, specialisatie en coördinatie van een groot aantal taken onder een groot aantal mensen vereist, soms over een periode van jaren of over meerdere continenten.

Ons aangeboren talent voor groepsvorming is zo sterk dat we groepen vaak over het hoofd zien in ons wereldbeeld. We associëren vaak individuen met werk dat in feite door een groep mensen is uitgevoerd. Michelangelo had assistenten die delen van de sixtijnse kapel schilderden. Thomas Edison, met meer dan duizend patenten op zijn naam, had een staf van ruim twintig man. Zelfs het schrijven van een boek, toch het toonbeeld van 'eenzaam werk', behoeft de input van redacteurs, uitgevers en ontwerpers. Het boek zoals je dat nu leest is ook nog eens op weg geholpen door drukkers, inpakkers, vrachtwagenchauffeurs, Centraal Boekhuismedewerkers en boekhandelaren. Al die mensen staan tussen jou en mij in. Zelfs als we groepen die in feite niet meer dan etiketten zijn buiten beschouwing laten (zoals 'lange mensen' of 'brunettes'), behoort vrijwel iedereen tot meerdere cirkels: vrienden, familie, werkkring, sportclub, kerk enzovoort. Omdat groepen zo cruciaal voor ons leven zijn, is elke verandering in hoe groepen

functioneren van grote invloed op een groot aantal gebieden, van bestuur en religie tot media en handel.

Een voor de hand liggende les is dat nieuwe technologieën voor nieuwe manieren van groepsvorming zorgen. De middelen die Evan Guttman gebruikte waren eenvoudig genoeg – telefoon, e-mail, een pagina en forums op internet – maar zonder die middelen had hij de telefoon niet teruggekregen. In elk stadium kon hij de oude beperkingen van individuen overstijgen en gebruik maken van middelen die voorheen alleen aan professionals waren voorbehouden: hij deed zijn verhaal op zijn site zonder journalist te zijn, hij vond Sasha's adres zonder detective te zijn enzovoort. De overdracht van deze vaardigheden van professionals naar het grote publiek is baanbrekend, en bouwt voort op wat uitgever Tim O' Reilly 'een architectuur van participatie' noemt.<sup>3</sup>

Waar onze communicatie verandert, verandert de samenleving. De middelen waarmee de maatschappij gevormd en veranderd wordt zijn even cruciaal voor ons als individuen, als de bijenkorf voor een bij. De korf is niet van één individu maar van de kolonie en geeft vorm aan de levens van de individuen, zoals zij de vorm van de korf weer beïnvloeden. Het is een sociaal middel, een soort bijen-informatietechnologie die letterlijk een platform is voor de communicatie en coördinatie waardoor de kolonie in leven blijft. En zoals een enkele bij zijn betekenis ontleent aan zijn kolonie en gedeelde omgeving, zo is het ook voor menselijke netwerken: zij werken met korven, wij met internet.

Maar technieken alleen zijn niet genoeg; ze doen niet meer dan de bestaande motivatie kanaliseren. Evan was gedreven, handig en (helaas voor Sasha) ook erg kwaad. Als hij zijn missie persoonlijk had verwoord ('Help mijn vriendin 300 dollar kosten uitsparen') of in onhaalbaar algemene bewoordingen ('We moeten onrecht bestrijden') zouden die technieken nutteloos zijn geweest. Maar hij koos zijn boodschap precies breed genoeg om algemene interesse op te wekken en smal genoeg om te kunnen vertrouwen op een goede afloop. Dit zorgvuldige midden noemt Eric Raymond, theoreticus van *open-source software* (zie hoofdstuk 10), een 'plausibele belofte'.<sup>4</sup> Zonder zo'n plausibele belofte is alle technologie ter wereld niets meer dan dat: technologie.

Zoals de Sidekick saga liet zien, is het mogelijk geworden om een grote groep gemotiveerde mensen met uiteenlopende vaardigheden – detectives, rechtenspecialisten, insiders bij de politie en de militaire politie – gratis bij elkaar te krijgen, iets wat vroeger onmogelijk was. Daar hangen veel kleine technische en sociale redenen en voorwaarden mee samen, maar uiteindelijk is de grote verandering: groepsvorming is tegenwoordig veel gemakkelijker. In economische termen zijn de kosten van oprichting van een nieuwe of deelname aan een bestaande groep enorm afgenomen in de laatste jaren. (Kosten in de ruimste economische zin van het woord: geld, tijd, moeite en aandacht.) Een van de geldende wetten in de economie is dat mensen reageren op stimulansen [*incentives*]. Naarmate je ze meer reden geeft om iets te doen, zullen ze het meer of vaker doen. Maak je het makkelijker om iets te doen wat ze sowieso al willen, dan doen mensen het ook meer of vaker.

Maar waarom zouden we er de economie bij halen? In theorie hebben mensen een aanleg voor samenwerking als alle partijen er beter van worden, dus zou een groep vanzelf samenkomen daar waar de klus niet door één persoon geklaard kan worden. Als dat klopte, zou alles wat samenwerking vereist – of het nu politietoezicht, wegebouw of een vuilnisophaaldienst is – vanzelf voortkomen uit de wensen en motivatie van de individuele leden. In werkelijkheid is het de ingewikkeldheid van de coördinatie die maakt dat dat niet gebeurt. (Ik leg in het volgende hoofdstuk uit hoe dat zit.)

Er bestaan enorme organisaties. Microsoft, de katholieke kerk en het leger zijn enorme, goed functionerende instituten. Het verschil tussen een ad hoc groep en een bedrijf als Microsoft is management. In plaats van wachten tot mensen zichzelf organiseren om software te ontwikkelen, stuurt Microsoft het werk van zijn medewerkers. De medewerkers ruilen hun vrijheid voor een inkomen en Microsoft draagt de kosten van controle en sturing van hun bijdrage. Verder betaalt het bedrijf alles van de interne communicatie tussen de top en de werkvloer (de bestaansreden van middenmanagement) tot P&O en van kantoren tot bureaus en stoelen. Waarom zijn organisaties bereid deze kosten op zich te nemen?

Dat doen ze omdat ze wel moeten: het alternatief is de ondergang van het bedrijf. Wil je het werk van enkele tientallen mensen coördineren,



dan moet je ze managen – groeit een organisatie naar honderden of duizenden medewerkers, dan moet je de managers managen, en ten slotte zelfs de managers van de managers. De kosten van het management zijn noodzakelijk om op zo'n schaal te kunnen bestaan. Er zijn verschillende manieren om die kosten te dekken (Microsoft gebruikt de inkomsten, de kerk donaties en het leger belasting) maar je kunt ze niet vermijden. In zekere zin leeft elke organisatie met deze paradox: ze profiteert van de groepsinspanningen maar moet ook kosten maken om die inspanningen te begeleiden. Dit is het 'institutionele dilemma': een organisatie besteedt bronnen (tijd, geld) aan het management van bronnen en daardoor is er altijd een verschil tussen wat die organisatie in theorie bereiken kan en wat ze in de praktijk bereikt. Hoe groter de organisatie, en hoe hoger de kosten, des te groter het verschil.

Op dit punt komen ons aangeboren talent voor groepsvorming en de nieuwe technologieën samen. Wordt het technisch gemakkelijker om nieuwe groepen op te richten, dan komen er meer groepen, en niet alleen meer, maar ook meer verschillende groepen. Maar hoe is het gemakkelijker geworden? Een deel van het antwoord ligt, zoals we al vaststelden, in de techniek: internet en e-mail, gsm en sms. Deze middelen stelden Evan Guttman in staat berichten en foto's naar groepen mensen te sturen, niet alleen naar een enkeling (zoals de telefoon vroeger functioneerde).

Wat zijn de voordelen hiervan voor ons sociale leven? Het is nogal wat om van een revolutie in menselijke communicatie te spreken – e-mail is prima, maar heeft ze nu zulke grote invloed? Het antwoord is: Nee, e-mail op zich niet. Maar het gaat om dat 'op zich'. Aan alle nieuwe technologie in Ivanna's verhaal van de verloren telefoon ligt een fundamentele verandering ten grondslag. Onze communicatiemiddelen zijn inmiddels flexibel genoeg om zich aan te passen aan onze sociale vermogens, en we zien nieuwe vormen van gecoördineerde actie die daarvan gebruik maken. Die middelen worden soms 'sociale software' of 'sociale media' genoemd, en hoewel er wat verschillen zijn tussen deze etiketten is het onderliggende idee steeds hetzelfde: we zijn momenteel veel meer dan vroeger in staat tot samenwerking, uitwisseling van informatie, gezamenlijke actie buiten de traditionele kringen waartoe we behoren. Deze sociale techniek komt voort uit computerkringen en universiteiten maar is inmiddels wijd verspreid en is tot

veel meer in staat dan verloren telefoons terugkrijgen. Er is een hele waaier van voorheen gelimiteerde activiteiten in opkomst, van het laten zien van foto's tot projectwerk tot protestacties.

Het is gemakkelijker geworden voor groepen om zichzelf te organiseren zonder dat daarvoor management nodig is, met de bijbehorende kosten. Wat sociale techniek mogelijk maakt is een complexiteit, een reikwijdte en een omvang van ongeleide actie die tot nog toe ongekend waren. De grenzen van het institutionele dilemma zijn erdoor opgerekt – weliswaar niet weggevallen (er is nog steeds sprake van complexiteitsproblemen, zoals we zullen zien), maar er zijn nieuwe technieken om de complexiteit te minimaliseren. En zoals we konden verwachten: als de motivatie hoog is en de kosten worden laag, groeit de hoeveelheid groepen explosief en neemt hun invloed op de wereld om ons heen toe.

## **Tektonische krachten**

Omdat het managen van groepen zo ingewikkeld is, zijn ons talent en verlangen naar samenwerking al decennialang beperkt geweest door tamelijk rigide institutionele structuren. We kregen niet alle groepen die we wilden, alleen de groepen die we ons konden veroorloven. Maar de oude beperkingen voor een spontaan te vormen groep zijn aan het verdwijnen, en dat betekent dat zo'n ongeleide en onbetaalde groep kan steeds meer bereiken.

George W.S. Trow, die over de sociale effecten van de televisie schreef in *Within the Context of No Context*, had het over een wereld die tegelijk continu en discontinu wordt:

Iedereen weet, of zou moeten weten, dat zich onder onze voeten een enorm tektonisch krachtenspel voltrokken heeft. (...) De politieke partijen hebben nog dezelfde naam, we kijken nog steeds naar CBS of NBC en lezen *The New York Times*, maar we zijn niet meer hetzelfde land dat diezelfde dingen ooit had.<sup>5</sup>

Iets dergelijks voltrekt zich nu weer, met andere middelen. De meeste instituties van vorig jaar zullen er volgend jaar nog zijn. Vroeger had-

den zij een overwicht over de maatschappij dat onaantastbaar leek, deels omdat er geen alternatief was voor hun manier van complexe processen managen. Nu er wel een alternatief is, zullen ze blijven bestaan maar hun greep op het moderne leven zal verslappen naarmate meer nieuwe vormen van samenwerking opkomen.

Hiermee wil ik niet zeggen dat grote bedrijven en regeringen een langzame dood zullen sterven. Vroege utopisten zagen met de introductie van internet en dergelijke een soort posthiërarchisch paradijs aanbreken, maar daarin leven wij niet en dat gaat ook niet komen. Geen van de absolute voordelen van organisaties als een bedrijf, een school of een regering is verdwenen. Maar wat wel verdwenen is, zijn de *relatieve* voordelen – relatief ten opzichte van wat hun gebruikers of klanten ermee doen. Dat zien we overal: de muziekindustrie bijvoorbeeld is nog steeds niet bekomen van de schok dat reproductie en distributie van muziek, voorheen een waardevolle dienst, nu eenvoudig door hun klanten zelf kan worden gedaan. De regering van Wit-Rusland probeert jonge Russen te stoppen die spontane protestacties organiseren. De katholieke kerk staat nu voor het eerst in haar geschiedenis tegenover uit zichzelf georganiseerde groepen leken. Maar deze en andere verhalen betreffen niet alleen bepaalde takken van industrie of bepaalde regeringen; het gebeurt overal in de wereld.

Onze maatschappij wordt gevormd door groepsgedrag, dus alle veranderingen in groepsgedrag hebben invloed op de maatschappij. Deze veranderingen zullen nooit tot een kleine groep organisaties of functies beperkt blijven. De kernvragen voor elke organisatie zijn: ‘Wanneer zullen deze veranderingen merkbaar worden?’ en: ‘Wat zal er veranderen?’ De enige twee antwoorden die we kunnen uitsluiten zijn: ‘Nooit’ en ‘Niets’. Het zal voor elke organisatie een andere uitwerking hebben, maar alle kleine veranderingen komen uit hetzelfde principe voort: er zijn groepen in opkomst die niet worden gestuurd van boven, zonder management en zonder de oude institutionele beperkingen. Dit principe zal daar waar mensen samenkomen om iets te bereiken merkbaar zijn – kortom overal.

