

Farid Tabarki

Het einde van het midden

*Wat een maatschappij van extremen
betekent voor mens, bedrijf en politiek*

© 2016 Farid Tabarki

Uitgeverij Atlas Contact

Onderzoek en tekstbijdragen Rindert de Groot

Omslagontwerp Pankra

Foto auteur Binh Tran

Typografie en illustraties binnenwerk Bert Holtkamp

Inhoud

Voorwoord	7
1. Een vloeibare revolutie	11
Wat de paus en Lady Gaga ons leren over decentralisatie en transparantie	
2. Reusachtige innovatie	33
Over technologische ontwikkeling, robots en disruptieve vooruitgang	
3. Big Brother sells you out	57
Over informatie, big data en privacy	
4. Het diopticon	77
Een nieuwe kijk op de maatschappelijke verhoudingen	
5. Het zwemdiploma	109
Een voorstel voor een andere benadering van onderwijs en leren	
6. Werk en waarde	131
Wat het einde van het midden betekent voor werknemers en ondernemers	
7. De gesmolten diamant	161
Het einde van het midden is het begin van nieuwe machtsverhoudingen	
8. Talentenjacht	181
Over management, zelfleiderschap en nieuwe kapitaalvormen	
Tot slot	203
Dankwoord	209
Over de auteur	211
Noten	213
Register	221

1

Een vloeibare revolutie

Wat de paus en Lady Gaga ons leren over decentralisatie en transparantie

In dit hoofdstuk begin ik in Rome. De paus en Lady Gaga blijken allebei supersterren en op onverwachte punten met elkaar vergelijkbaar. Ik gebruik de termen 'radicale decentralisatie' en 'radicale transparantie' en laat zien hoe door deze ontwikkelingen het midden dreigt te verdwijnen, of zich in elk geval opnieuw zal moeten uitvinden. Slimme platforms komen in plaats van de intermediair van weleer, en rollen versmelten met elkaar. De consument wordt prosument; de gast wordt zelf een hotelier. Deze ontwikkelingen, gedreven door sociale en technologische ontwikkelingen, leiden tot een vloeibare samenleving en gaan zo ver dat je van een revolutie kunt spreken.

*Revolutie is geen dagje aan het strand.
Revolutie is een strijd tussen de toekomst en het verleden.*
Fidel Castro

Verpletterd door een reus

Ik keek de eeuwigheid recht in de ogen: boven mij torende de enorme koepel die duidelijk bedoeld was om de toeschouwer zich klein te laten voelen. De architect was in zijn opzet geslaagd. TV ES PETRVS ET SVPER HANC PETRAM AEDIFICABO ECCLESIAM MEAM. TIBI DABO CLAVES REGNI CAELORUM las ik terwijl ik langzaam een rondje draaide – ‘U bent Petrus en boven deze steen zal ik mijn kerk bouwen. Aan u geef ik de sleutels van het rijk der hemelen.’ Onder de koepel bevindt zich het hoofdaltaar met het bronzen baldakijn en daaronder het graf van Petrus. Pas in de vorige eeuw, ten tijde van de Tweede Wereldoorlog, kwam men erachter dat Petrus hier ook daadwerkelijk lag, ver onder de grond, op het niveau van de dodenstad. De zeven architecten van deze reusachtige kerk, onder wie Bernini en Michelangelo, die in de Renaissance de kerk herbouwden, hebben met hun koeienletters rondom de koepel dan toch gelijk gehad, althans wat hun eerste zin betreft.

In de Sint-Pieter werd ik fysiek misselijk, een beetje van het draaien om de tekst te kunnen lezen, maar vooral door de megalomane en intimiderende omvang van de basiliek. Het is een lastig te verteren eerbetoon aan de ongebreidelde macht en rijkdom van een van de oudste organisaties ter wereld. De wens van de mensheid om eeuwig te leven is net zo rotsvast als de apostel Petrus zelf. Ik ging snel de basiliek weer uit en kwam op het al even enorme plein van Bernini, waar de paus met Pasen de stad en de wereld zegent. Ook hier voelde ik de ongelofelijke

omvang van de wereldkerk – hier kon misschien geen koepel meer op mijn hoofd vallen, maar wel de hemel. Ik begon op deze reis na te denken over verandering, want dat gaat goed als je je fysiek en figuurlijk in beweging zet.

De paus ontketent een revolutie

De katholieke Kerk laat zich onder het leiderschap van de nieuwe paus Franciscus van een moderne kant zien. De pontifex bedient zich bijvoorbeeld van digitale kanalen om zijn boodschap te laten horen. Laten we eens kijken naar het Twitteraccount van de heilige vader @Pontifex, dat in negen talen een miljoenenpubliek bedient. Twee willekeurige tweets zijn: *'The Christian who does not feel that the Virgin Mary is his or her mother is an orphan,'* en: *'The Lord always forgives us and walks at our side. We have to let him do that.'* Het zijn geen wereldschokkende mededelingen voor de leider van de rooms-katholieke Kerk, en dat geldt ook voor de overige honderden mededelingen van deze paus en zijn voorganger sinds februari 2012 op het medium. Wel bijzonder is het feit dat de paus twittert. Na politici, popsterren en gewone burgers is nu dus ook de leider van de oudste multinational ter wereld online te vinden; zijn zielenroerselen mag iedereen retweeten en daarmee een klein beetje van zichzelf maken.

Volgens publicist Nassim Taleb, bekend van het boek *De zwarte zwaan*, is de katholieke Kerk de succesvolste organisatie ooit, niet door de centrale leiding, maar doordat ze bestaat uit kleine eenheden. In een interview zegt hij dat dat komt 'omdat de paus niets doet, behalve op tv komen. Alle beslissingen worden op lagere niveaus genomen. Neemt de paus wel een besluit, dan gaat het ook meteen mis.'¹ Taleb beschouwt dat als een wijze les voor multinationals, die kunnen blijven bestaan omdat ze door landen worden beschermd. 'In een natuurlijke situatie zijn grote bedrijven gedoemd te verdwijnen, tenzij ze

uit losse elementen bestaan. Maak plaats voor anderen, dat is het idee achter de evolutie.²

Taleb maakt een interessant punt: soms is het gunstiger om dingen in het klein te regelen. Dat laat onverlet dat een podium op wereldschaal, mits flexibel en op maat gemaakt, belangrijk kan zijn. Een slimme pr-strategie helpt de paus; Franciscus is niet voor niets zo mateloos populair. De macht die hij heeft over het ministaatje Vaticaan, zet hij ook al efficiënt in. Hij wordt dan ook geroemd om zijn modernisering, die van het Vaticaan een modernere organisatie moeten maken: de traditionele machtsstructuur is onder het mes gegaan, inclusief de bijbehorende financiën.

Leiderschap en transparantie

Laten we eens kijken naar de bank van het Vaticaan, die officieel het Instituut voor Religieuze Werken heet, in het Italiaans Istituto per le Opere di Religione, afgekort tot IOR. In april 2014, ruim een jaar na zijn aantreden, kondigde de nieuwe paus al een grondige revisie van de structuur van de bank aan, waarbij hij niet uitsloot dat hij het instituut zou sluiten. Het jaarverslag van 2013, dat de bank een paar maanden later publiceerde, zag er niet zo best uit: met slechts 2,9 miljoen euro winst tegenover 86,6 in het jaar ervoor bereikte deze merkwaardigste bank ter wereld een historisch dieptepunt. Dat zegt overigens niet zoveel, want vóór 2012 publiceerde de bank helemaal geen jaarverslagen.³

IOR, met 19 000 rekeninghouders een kleine bank, stond bekend als geldwasserette van de maffia en malafide geestelijken. Zo werd Nunzio Scarano in 2013 gearresteerd omdat hij 20 miljoen euro van Zwitserland naar Italië smokkelde met als doel de belastingen te ontwijken. Inmiddels zijn vele anderen in de kraag gevat. Bij het verlies van 2013 zit onder andere een afgeschreven lening van bijna 20 miljoen euro voor een productie-

bedrijf van een vriend van Tarcisio Bertone, de gewezen tweede man van het Vaticaan onder de vorige paus. Het verbaasde de *Vaticaan-watchers* waarschijnlijk niet dat ook Bertone werd genoemd bij de financiële schandalen, want deze kardinaal be-lichaamt het Vaticaan oude stijl. Onder Benedictus XVI was hij net zo onaantastbaar als de dogmatische leerstellingen van de Kerk en de vele eeuwenoude instituties die de Kerk rijk is, maar in 2014 was er een schandaal omdat hij in Rome een prachtig penthouse van vier verdiepingen zou betrekken.⁴ Volgens berichten was paus Franciscus woedend over de spilziekte van Bertone. Of dat waar is, weet alleen Onze-Lieve-Heer, maar feit is dat Bertone zijn lucratieve baan kwijt is en dat Franciscus het anders aanpakt dan zijn voorganger Benedictus. De nieuwe paus eet bijvoorbeeld graag in de eetzaal van gastenverblijf Casa Santa Maria, waar hij ook woont. Was Benedictus een briljant theoloog met een hang naar pracht en praal, Franciscus bezit naast bescheidenheid en een groot gevoel voor pr ook leiderschapskwaliteiten.

Behalve dat hij de competente schapen van de corrupte bokken heeft gescheiden, heeft de paus nog veel meer gedaan om de eeuwenoude multinational aan te passen aan de eisen van de tijd. Naast leiderschap is transparantie het toverwoord. Dat blijft niet bij de Twitter- en andere activiteiten van de *Pontificium Consilium de Communicationibus Socialibus*, de mediatak van de Kerk, die al sinds 1988 onder die naam functioneert. Ook de economie moet transparanter. De kleine Vaticaanse bank is daarvan maar een voorbeeld. Het nieuw opgerichte Secretariaat voor de Economie, met aan het hoofd kardinaal Pell, moet de bezem halen door de Byzantijnse structuur van de Vaticaanse staatsfinanciën en die vervangen door een structuur die lijkt op die van een moderne staat. Ook de bureaucratie, die vandoord bekendstaat als hiërarchisch, gaat op de schop; behalve transparantie is ook decentralisatie een doel.

Naar een decentrale en transparante Kerk

Het Vaticaan straalt een enorme rijkdom uit, maar de katholieke Kerk is in werkelijkheid financieel gedecentraliseerd. De financiën van Rome zijn gescheiden van die van de 296 religieuze ordes en 2846 bisdommen, waardoor de macht van de paus niet absoluut is. Taleb zou tevreden zijn met zijn pleidooi voor autonome, kleine eenheden. Aan het hoofd van een mondiaal platform staat het liefst geen tiran, maar een leider die de massa weet te inspireren, zijn eigen straatje schoonhoudt en het gemeenschappelijke doel scherp voor ogen houdt. Franciscus lijkt volgens dat ideaalbeeld een stuk beter te scoren dan zijn voorganger. De media zijn lovend. *The Economist* noemt hem de eerste moderne paus en schrijft: 'Als een bedreven CEO weet hij een strategische visie te formuleren, en vervolgens de juiste mensen te kiezen om die visie te realiseren. Zijn snelle en succesvolle aanpak van de financiële problemen in het Vaticaan is zowel een van de vreemdste als een van de succesvolste business cases.' Ook *Fortune* was onder de indruk en zette de paus in 2014 op nummer één op de lijst van wereldleiders.

Niet onbelangrijk: bij de gelovigen gaat de ommezwaai erin als zoete koek. Dat komt onder meer doordat de paus zelf het goede voorbeeld geeft. Kleding, vervoer, accommodatie en eten: de paus toont zich in alle opzichten nederig. Hij benadrukt daarmee dat de voornaamste opdracht van de Kerk is: het verlichten van de noden van de armsten, in navolging van de heilige Franciscus, wiens naam hij gebruikt. Ook niet onbelangrijk is de welsprekendheid van de paus. Op Twitter en elders drukt hij zich beeldend uit. Volgens de *National Catholic Reporter* noemt Franciscus de hiërarchische carrièrezucht een 'vorm van kanker' en geestelijken die paraderen in overdreven gedecoreerde gewaden 'pauwen'. 'Vliegveldbisschoppen' die de wereld over vliegen en doctrine prediken terwijl ze genieten van het goede leven, kwalificeert hij als 'kleine monsters'.⁵

Zorg voor de minderbedeelden is een heldere missie, en zakelijkheid is een duidelijke opdracht aan de mondiale koepel. Het benadrukken van de kracht van kleine eenheden, gecombineerd met een open dialoog en heldere procedures, kan daarmee een vastgelopen, naar binnen gericht mega-instituut weer in beweging krijgen. De boodschap aan de bisschoppen en de gelovigen is in elk geval overduidelijk: van jullie hangt het af.

Of het veelbelovende begin van paus Franciscus' leiderschap leidt tot blijvende verandering, moet de geschiedenis nog uitwijzen. Hij heeft in elk geval woorden van berouw gesproken en zoals iedere goede katholiek weet, leidt de biecht tot verlossing, dus wie weet.

Op Franciscus en zijn Kerk kom ik nog terug. Maar omdat dit boek vooral geen encycliek moet worden, lijkt het me gepast om de hoge gewelven van de Sint-Pieter te verruilen voor de blauwe hemel boven het massale popconcert. Ik wend me daarom tot een andere superster: Lady Gaga.

De Twitterkoningin

Lady Gaga's Twitteraccount volg ik al lang niet meer, maar wel kijk ik regelmatig even hoeveel volgers ze heeft en dat aantal is benijdenswaardig. Met meer dan 55 miljoen staat ze in de top 10 van meest gevolgde personen. In 2015 verdiende ze een slordige 60 miljoen dollar, waarmee ze in *Forbes'* lijst van vrouwelijke veelverdieners op nummer 4 kwam.⁶ Kwade tongen beweren dat Lady Gaga over haar hoogtepunt heen is, maar dat valt nog te bezien. Ze heeft voldoende inspiratie en kan zichzelf uitdragen als één groot kunstwerk. Ze refereert in het liedje 'Applause' aan popart en draait de zaken eens goed om: '*One second I'm a Koons, then suddenly the Koons is me / Pop culture was in art, now art's in pop culture in me.*' Met haar muziek, gewaagde clips, bijzondere kledingstijl, voortdurend verander-

de kapsel en tattoos komt ze inderdaad een heel eind. Belangrijk voor haar is het publiek. Geen wonder dat ze dat haar *little monsters* noemt en persoonlijk (zo zegt men) tweets schrijft om haar wederwaardigheden met hen te delen. Dat levert een authentiek beeld op van een bijzondere mens en geeft het publiek de indruk dicht bij zijn idool te staan.

Waar is de tussenpersoon?

Of de little monsters met tientallen miljoenen tegelijk dicht bij een idool kunnen staan, is natuurlijk de vraag. *The Financial Times* noemde dit heel paradoxaal 'massa-intimiteit'. In elk geval is er geen tussenpersoon die bemiddelt: Lady Gaga communiceert direct met haar fans. De communicatie verloopt daardoor snel en direct, en het enthousiasme van fans vertaalt zich niet alleen in verkoopcijfers, maar ook in een enorme saamhorigheid.

Dat heeft Lady Gaga natuurlijk niet helemaal alleen verzonnen. In Los Angeles staat een groot team voor haar klaar van talentmanagers en communicatiemedewerkers onder leiding van Troy Carter, een moderne platenbons met onder meer een kantoor in Palo Alto, in het hart van Silicon Valley, het high-techcentrum van Amerika. Hier draait het niet om pr, maar om keiharde techniek. Carter en de zijnen ontwikkelden sinds 2011 een nieuw platform voor sociale media, Backplane, waarmee alle content en alle interactie van een ster op één plek worden samengebracht. Het idee van Backplane was om de economie van Hollywood drastisch te veranderen, met de artiest in het middelpunt en niet de platenmaatschappij.⁷ Dat is een kolfje naar de hand van Lady Gaga: zij bemoeide zich al actief met discussies op haar vele fansites en straalt daarmee niet alleen authenticiteit uit, maar belichaamt het ook in haar handelen.

Backplane illustreert ook iets anders. Het bedrijf raakte al sinds de oprichting in een vrije val, ondanks de vele miljoe-

nen die het kreeg toegestopt.⁸ Wat bleek? Lady Gaga's website <https://littlemonsters.com> wist weliswaar een miljoen fans bij elkaar te brengen en was daarmee enorm succesvol als *dedicated social media platform*, maar dezelfde logica ging bij andere merken niet op. Het bleek al snel dat maar weinig mensen er naast Facebook en Instagram nog een merkspecifiek platform bij willen. Dat betekent dat niet alle nieuwe platforms slagen in hun opzet. Het kopiëren of licht aanpassen van een beproefd concept is dan ook geen garantie voor succes. Backplane heeft inmiddels de CEO vervangen en bezint zich op een nieuwe strategie, zoals zoveel start-ups in Silicon Valley geregeld moeten doen.

De entertainmentindustrie staat niet alleen: in allerlei sectoren zijn veranderingen gaande, vaak voortgestuwd door technologische ontwikkeling, waarbij de traditionele bemiddelende rol verdwijnt ten gunste van een nieuw platform. Om toch nog even bij de wereld van de muziek te blijven geef ik twee voorbeelden die hierin toonaangevend zijn: Spotify en Apples iTunes Store.

De nieuwe speler: Spotify

Spotify werd in 2008 gelanceerd als Zweedse start-up. Het bedrijf begon bij nul, maar had in 2014 ruim 40 miljoen actieve gebruikers, 10 miljoen betalende klanten, meer dan 1 miljard dollar omzet en een geschatte waarde van meer dan 10 miljard dollar.⁹ Spotify is de frisse uitdager van ten minste vier bestaande bronnen van muziek: illegale downloads, de radio, cd's en online verkoop via de iTunes Store.

Spotify kent betaalde abonnementen, maar er bestaat ook nog steeds een gratis versie. Deze lijkt qua kosten op illegaal downloaden (het kost niets), qua benadering op de radio (zet het aan en Spotify kent nóg wel een leuk liedje) en qua keuze-

mogelijkheden op cd's en online verkoop (het meeste kun je gemakkelijk vinden).

Dat leidt tot een aantal interessante ontwikkelingen. Ten eerste is het een combinatie van goedkoop radio luisteren en dure cd's kopen. Ten tweede is ineens iedereen dj, waarmee het onderscheid tussen luisteraar en dj vervaagt. Ten derde wordt de drempel om muziek te publiceren lager. Bij elkaar betekenen die ontwikkelingen dat de traditionele radiostations, muziekwinkels en andere tussenpersonen nog meer onder druk staan dan vóór de oprichting van Spotify.

Er is dus sprake van versmelting van rollen en doorbreking van de hiërarchie. Terwijl we vroeger een redelijk vaststaande orde kenden, vormen we nu steeds gemakkelijker verbanden en verbreken die ook weer. Dat leidt tot enorme mogelijkheden, maar ook tot grote onzekerheden. Later in dit boek zal ik deze veranderingen in een model trachten te vatten: het diopticon, een werkelijkheid waarin iedereen met iedereen een interactie aan kan gaan.

Rupsje Nooitgenoeg: Apple

Laten we naar een andere ster aan het firmament van moderne business kijken: Apple, een bedrijf dat in tegenstelling tot nieuwkomer Spotify wel degelijk iets te verliezen had toen het zich met muziek ging bezighouden. Apple was langs de rand van de afgrond gegaan en boekte pas *nét* weer enig succes onder oprichter Steve Jobs, die een poos weg was geweest. Het bedrijf had in 2001 een omzet van 8 miljard dollar, geen gering bedrag. Het jaar erop introduceerde Jobs de iPod, een muziekspeler die bij gadgetliefhebbers in goede aarde viel. Het wieletje van de iPod leek de grootste nieuwe vondst van Apple. Léék, want toen het bedrijf de verkoop van de oerversie van de iPod in 2014 staakte, bleek de innovatie in retrospectief een heel andere.

De allergrootste innovatie is de metamorfose van Apple van computerbouwer tot leverancier van een totaalpakket. Dat pakket bestaat uit content (muziek, films, apps), de apparatuur waarop alles vlekkeloos draait, de nodige hipheid van een sterk merk en tot slot levering van toegang tot de rest van de wereld via web, telefoon, sms, WhatsApp, Facebook, enzovoort. Apple is een Rupsje Nooitgenoeg: het bedrijf is marktleider op het gebied van totaaloplossingen voor de digitale eindgebruiker, maar zoekt nog steeds naar groeimogelijkheden.

Het contrast tussen de huidige generatie Applegadgets en Apples eerste computer is enorm. Apple I was een houten kast die je zelf in elkaar moest zetten en die nergens goed voor was totdat er je als gebruiker een interessante toepassing voor bedacht. Apple heeft inmiddels voor alles een toepassing: van telefoneren tot uw gewicht bijhouden. De kast kan niet meer open; probeert u dat toch, dan verliest u uw garantie.

Al die veranderingen hebben Apple geen windeieren gelegd. De omzet van het bedrijf bedroeg in 2013 171 miljard dollar.

Vijf punten en een waarschuwing

We hebben tot nu toe besproken:

- De maatschappij en de economie veranderen razendsnel, voortgestuwd door de continu voortdenderende technologische ontwikkeling,
- Daardoor komen de reuzen (de paus, Lady Gaga, Apple) op een heel nieuwe manier in contact met de allerkleinsten (u en ik) – met alle risico's van dien, voor henzelf en voor bijvoorbeeld uw privacy en keuzevrijheid.
- Daardoor moeten bestaande organisaties zich continu heruitvinden om te overleven.
- Vooral in het midden levert dat zowel pijn als interessante nieuwe mogelijkheden op.

- Daar zien we dan dynamische, flexibele en slanke platforms ontstaan.

Als waarschuwing voor grote bedrijven geef ik graag even het voorbeeld van Eastman Kodak. Het fotobedrijf had in zijn hoogtijdagen 145 000 mensen in dienst. Het vond de digitale camera uit, maar schoof de plannen om die verder te ontwikkelen in het vriesvak. In het jaar dat Kodak zijn faillissement aanvroeg, 2012, werd de fotodeelwebsite Instagram door Facebook gekocht voor meer dan 1 miljard dollar. Er werkten toen bij Instagram 15 mensen en bij Facebook slechts 5000.¹⁰

Het devies is: verander op tijd. Als het water je aan de lippen staat, is het vaak te laat. Maar niet alle bedrijven zijn zo flexibel dat ze hun businessmodel fundamenteel en op tijd kunnen veranderen. Het eerste product van de Koreaanse elektronica-gigant Samsung was noedels. Samsung wist wat het bedrijf te doen stond.

Van reus naar beer

Tot nu toe heb ik reuzen besproken, en iets gezegd over de *middlemen* die werden weggeblazen en vervangen door een opnieuw uitgevonden intermediair. In het geval van de paus ging het om frisse gezichten in het bejaardentehuis dat de katholieke Kerk tot voor kort nog was en bij Lady Gaga om een agent die de platenbonzen de wind uit de zeilen neemt door een verbinding te leggen tussen pr en techniek.

Het borrelt niet alleen in de top en het midden, maar ook onder aan de hiërarchische ladder. Individuen, gelovigen en fans zijn mondiger geworden. Ze zijn prosument van hun idool geworden, net zoals de gebruikers van Facebook niet in de eerste plaats klant zijn, maar medevormgevers van hun eigen merk.

Technologie is bij deze ontwikkeling steeds een leidmotief: de ontwikkeling gaat snel en de mogelijkheden zijn bepalend voor de revolutionaire veranderingen die samenleving en economie momenteel ondergaan. Voor enig inzicht in revoluties reizen we nu naar Rusland, het land dat zeventig jaar werd gegijzeld na die andere revolutie, die van Marx en Lenin. Deze heren wilden geheel terecht de koek eerlijker verdelen, maar hebben de impact van andere revoluties onderschat, onder meer de opkomst van de informatiesamenleving en de mogelijkheden die dit biedt voor de arbeiders.

In de tijd van Marx en Lenin waren de verhoudingen in de samenleving rigide: verticaal was de maatschappij ingedeeld in klassen, horizontaal naar beroepen. In de praktische uitwerking werd ook hun model letterlijk in beton gegoten, wéér met een duidelijke horizontale en verticale structuur: de succesformule van het kapitalisme, maar dan eerlijker verdeeld. In dat laatste zijn ze niet erg geslaagd.

Nu begint het beton van onze samenleving zijn structuur te verliezen. Sterker nog: het begint te smelten. Daar zijn extreme omstandigheden voor nodig. Die vind je in meerdere opzichten in Siberië; daar gaan we dus naartoe.

Van vast naar vloeibaar

Een paar jaar geleden reisde ik naar Novosibirsk, waar het nogal warm was. Het weer in deze stad in Siberië volgt een klimatologische achtbaan met een gemiddelde middagtemperatuur van -12 °C in januari tegenover $+25\text{ °C}$ in juli. Het liep tegen de 30 °C toen ik de stad bezocht. Veel is daar niet te doen; Novosibirsk heeft zich met name toegelegd op de zware industrie, waaronder machinebouw, metallurgie, elektrotechniek en wapenindustrie. Het bezienswaardigst vond ik Novosibirskij Akademgorodok ('Academiestadje van Novosibirsk'), dat in

1957 werd gesticht als campus voor geprivilegieerde academici en aan de oever van een stuwmeer ligt. Het meer en het stadje werden door de ingenieurs gecreëerd in de tijd van Nikita Chroesjtsjov, toen het stalinisme werd afgezworen, de meeste van zijn standbeelden werden neergehaald en er in de Sovjet-Unie weer enigszins adem kon worden gehaald. In de academische wereld ontstonden eilandjes waar briljante geesten zich in relatieve vrijheid konden bezighouden met vernieuwing van de wetenschap. Akademgorodok was zo'n eilandje.

Akademgorodok leidde in de jaren na de val van de Sovjet-Unie een zieldogend bestaan: de instituten moesten sluiten en de wetenschappers raakten goeddeels brodeloos. Nu is het stadje helemaal terug op de kaart. De giganten IBM, Intel en Schlumberger brachten er werk en investeringen. De overheid investeert flink mee: in de periode van 2012 tot 2017 ongeveer 10 miljard roebel (150 miljoen euro).¹¹ Er wordt onderzoek verricht in 35 onderzoeksinstituten. Het onderzoeksstadje wordt wel Silicon Forest genoemd, naar de uitlopers van het Karakanbos aan de oevers van het stuwmeer.¹²

Drie faseovergangen

In Siberië ga je vanzelf nadenken over faseovergangen: de extreme temperaturen zorgen dat kokend water in enkele seconden bevriest, en de nasleep van de val van de Sovjet-Unie laat zien hoe een maatschappij totaal kan opkomen en stilvallen als de omstandigheden veranderen. Laat ik overstappen naar de realiteit en drie trends aangeven die volgens mij onze eigen samenleving op zo'n manier veranderen dat we die vloeibaar kunnen gaan noemen.

Ten eerste wordt de wereld steeds transparanter. De paus en Lady Gaga twitteren erop los, maar daar blijft het niet bij. Wereldwijd geven mensen per tweet, video of blog een inkijkje in hun dagelijks leven én in de wereld om hen heen. Overheden

zien hoe hun gegevens op straat komen te liggen en gebruiken big data om hun beleid aan te passen, en bedrijven krijgen niet alleen de beschikking over meer gegevens, maar moeten zich ook verantwoorden over hun handelen. De gevolgen en mogelijkheden van transparantie zijn zo eindeloos, dat ik dit radicale transparantie noem.

Ten tweede krijgen individuen en organisaties op kleine schaal steeds meer mogelijkheden om activiteiten te ontplooiën die vroeger voorbehouden waren aan grotere spelers: iedereen zijn eigen reisbureau, energieprovider, hotelier, uitgever en wereldverbeteraar. De consument wordt prosument. Overheidsmacht is minder vanzelfsprekend en grote bedrijven moeten zich afvragen welke rol ze in de toekomst voor zichzelf weggelegd zien en wat die inhoudt. De schaal waarop verandering plaatsvindt, is zo enorm, dat ik spreek van radicale decentralisatie.

Ten derde zien we het einde van het midden. Zoals een vloeistof geen midden heeft, hebben ook organisaties en de samenleving als geheel dat niet meer – in elk geval niet op de georganiseerde manier die we gewend zijn. Met het midden doel ik op twee verschillende betekenissen: rol (*middleman* of intermediair) en schaal (een relatieve positie).

Ik werk deze drie trends kort uit, waarna ik ze in de loop van het boek verder behandel. Gedrieën leiden ze ertoe dat we onze problemen op maat moeten oplossen. Dat leidt tot grote veranderingen bij individuen, bedrijven en overheden.

Radicale transparantie

Transparantie lijkt wel een toverwoord: een doel op zich (bij overheden), een middel (om processen te verbeteren) en een onontkoombare realiteit (denk aan Edward Snowden).

Een goed, maar akelig voorbeeld van dat laatste – transparantie is er om nooit meer weg te gaan – is de zaak rond British Petroleum. Toen het boorplatform de Deepwater Horizon in

2010 explodeerde en een enorme olievlek veroorzaakte, kon je de ontwikkelingen 24 uur per dag bekijken via een webcam. Je kon het beeld gemakkelijk in een hoekje van je desktop zetten. BP probeerde de imagoschade te beperken, maar dat lukte niet: alle internetgebruikers konden met hun eigen ogen zien wat er gebeurde. Persberichten van BP waarmee ze probeerden hun publiek te bewerken, sorteerden minder effect dan de openbare discussie op basis van feiten en waarnemingen die voor iedereen toegankelijk waren.

De discussie over BP was dus transparant, zoals ook de bewerkingsgeschiedenis van artikelen op Wikipedia transparant is. Zaken verdoezelen of stiekem partij kiezen kan niet meer. Dat voelen overheden inmiddels ook door die andere toepassing van de 'wiki': Wikileaks. Geheime berichten van de Amerikaanse diplomatieke dienst, de lotgevallen van meneer en mevrouw Assad uit Syrië: het stond ineens allemaal online.

Je kunt er ook bewust voor kiezen om allerlei gevoelige informatie simpelweg ter beschikking te stellen, dat scheelt een hoop geld aan beveiliging. In Noorwegen zijn de belastingaangiftes volgens de wet openbaar, dus was de stap om al deze gegevens via internet te ontsluiten snel gezet. Iedereen kan nu controleren of de mooie nieuwe SUV van de burens wel van wit geld is gekocht.

Niet alleen de overheid wordt transparant, ook de burger. Dat is geen probleem als hij zijn wederwaardigheden op Twitter of Facebook deelt (en daar later geen spijt van krijgt). Facebook maakt het echter wel erg bont. Max Schrems, een Oostenrijkse rechtenstudent, vroeg het bedrijf om een overzicht van alle informatie die over hem bekend was en tot zijn verrassing werd zijn verzoek ingewilligd. Hij kon de stapel papier nauwelijks dragen. Facebook speelt op grote schaal privédetective en verkoopt de verkregen informatie aan de hoogste bidder.

Een ander, ietwat griezelig voorbeeld komt uit de wereld van het entertainment. Disney World heeft namelijk een vooruit-

strevende opvatting over transparantie. Het bedrijf heeft een nieuwe website geopend onder de naam My Disney Experience, gekoppeld aan een app op je mobiele telefoon. Je kunt de app gebruiken om tijden voor attracties te reserveren en te reserveren in een van de restaurants. Er zijn een paar functies ingebouwd die van de bezoekers een open boek maken. Zo worden de namen en gegevens van bezoekers aan de medewerkers van het pretpark doorgegeven, zodat ze je nog beter kunnen entertainen. Je dochtertje zou kunnen vragen: ‘Hoe weet Sneeuwwitje hoe ik heet, mama?’¹³ Het precieze antwoord is natuurlijk een beetje te ingewikkeld, maar je zou eenvoudig kunnen zeggen: ‘Omdat iedereen alles van je weet.’

Radicale decentralisatie

Mijn grootmoeder luisterde elke week naar de pastoor voor het morele kompas en las de juiste krant om het nieuws bij te houden. Vadertje staat zorgde ervoor dat de grootste maatschappelijke problemen werden opgelost. Mensen werkten wel hard maar leefden voor veel zaken op de automatische piloot. Dat kan niet meer. Door de technologische ontwikkeling kan er van alles worden geautomatiseerd, maar ons leven niet meer.

De huidige stand van de informatie- en communicatietechnologie maakt nieuwe vormen van communicatie mogelijk, biedt toegang tot een enorme hoeveelheid actuele informatie en verandert daarmee de rol van de burger. Het is de tijd van *power to the people*. Niet als holle frase, maar juist als een concrete ontwikkeling waarbij burgers zélf aan de slag gaan met hun eigen oplossingen. *The Economist* beeldde in 2010 de toen nieuwe Britse premier Cameron af met een hanenkam in de kleuren van de Britse vlag. Zijn radicale activisme: het uitbesteden van overheidstaken aan kleine verbanden van burgers.

Gelukkig biedt het leven allerlei mogelijkheden voor vrije burgers om, mede door de technologie, zelf het stuur in handen

te nemen. We zullen ook wel moeten: de pastoor is immers machteloos geworden en de staat biedt niet meer de sturing van vroeger.

Radicale decentralisatie is alomtegenwoordig. Steeds meer dingen kun je zelf of in een klein verband handiger organiseren dan in het groot. Vroeger was er een grote kolencentrale nodig om aan de energievraag te voldoen, nu voldoet een zonnepaneel of een windmolen. Slimme verbanden van burgers maken het rendabel en andere verbanden kopen de energie voordelig in. Het toekomstige succesvolle energiebedrijf is eerder een makelaar dan een leverancier. Hetzelfde geldt voor de hotelbranche: vroeger kocht een reisbureau kamers in bij grote hotelketens, nu faciliteert een handige site het contact tussen aanbod en vraag. Met Airbnb is iedereen hotelier en klant tegelijk.

Met een goed idee, een netwerk en een strategie kan iedereen sneller dan ooit grote impact op de samenleving hebben. Daarvoor moeten we wel commerciële en maatschappelijke belangen combineren in een nieuwe vorm van publiek zaken doen. Technologie speelt daarbij een faciliterende rol in het creëren, bijhouden en inzetten van een netwerk, letterlijk en figuurlijk. Dat gaat niet zonder slag of stoot, want de instituties die de macht van de oude economie vertegenwoordigen, proberen om de macht van individuen en kleine organisaties in te dammen. Op een gegeven moment zullen ze echter gedwongen worden om ruim baan te geven aan nieuwe, creatieve ideeën, maar het kan nog even duren voordat radicale decentralisatie overal is doorgedrongen.

Het midden kraakt

De vloeibare realiteit heeft geen midden meer zoals we dat kennen. En als ik het heb over het midden, bedoel ik zowel de rol in het midden als het midden van een schaal.

Bij de rol in het midden gaat het om de middleman, tussenpersoon of intermediair. Een middleman kan brodeloos worden doordat u het allemaal zelf regelt, vindt en maakt; ik denk bijvoorbeeld aan de reisagent, de hotelier, de uitgever en het goede doel. Veel andere intermediairs voor wie nog wel em-plooi is, zoals bankiers en arbeidsbemiddelaars, moeten hun strategie en werkwijze drastisch aanpassen. Voor weer anderen ontstaan nieuwe kansen, zoals de onderwijstechnoloog die een brug vormt tussen educatie en technologie.

Dan de schaal. Mensen en organisaties die zich qua inkomen of grootte in het midden bevinden, komen in de problemen. Dat geldt bijvoorbeeld voor werknemers uit de middenklasse. Juist hun banen staan zwaar onder druk. Sommige bedrijven uit het midden- en kleinbedrijf hebben het ook al moeilijk: te groot om als flexibele kernorganisatie te fungeren, te klein om de benodigde talenten en kennis op een dynamische en efficiënte manier te organiseren.

Het midden heeft het altijd een beetje moeilijk. Dat geldt bijvoorbeeld voor middenmanagers, en niet alleen bij mensen. In een interessant onderzoek wilden onderzoekers van de universiteiten van Manchester en Liverpool iets zinnigs zeggen over stress onder managers. Hun conclusie was dat middenmanagers meer stress hebben dan hun bazen en hun ondergeschikten. Waar kwam die conclusie vandaan? Dat bleek uit onderzoek onder apen. In Chester Zoo bestudeerden de onderzoekers apen, waarbij ze letten op dominante en passieve uitingen. De apen die zich in de middenlaag van de hiërarchie bevonden, bleken de meeste stresshormonen te hebben. Dat zou komen omdat die apen de meeste conflicten hebben, namelijk zowel met de apen boven als met de apen onder hen. Voor middenmanagers geldt volgens de onderzoekers hetzelfde.

Het midden verzet zich natuurlijk hevig en zal ook niet van de ene dag op de andere verdwenen zijn. Ook Lady Gaga werkt

nog met traditionele, mainstream labels. Streamline en Interscope, grote spelers in die markt, brachten haar album *ARTPOP* eind 2013 uit. Bruce Houghton, muzikkenner van hypebot.com, stelt echter tevreden vast: 'Het is een teken van echte vooruitgang dat hun tactieken lang niet meer zo goed werken als ze deden.' Het arme midden – sowieso dus een lastige positie, maar door oprukkende technologie en radicale transparantie en decentralisatie is verandering de enige optie.

Vloeibare veranderingen

Ik heb drie ontwikkelingen aangestipt die de realiteit zijn van een maatschappij in beweging: radicale transparantie, radicale decentralisatie en een radicaal ander midden. Als er überhaupt nog een midden overblijft, want met een overgang van vast naar vloeibaar kun je immers niet van een 'midden' spreken.

Ik ben niet de eerste die vloeibaarheid als metafoor gebruikt voor maatschappelijke verandering. Zygmunt Bauman, een Pools-Britse socioloog en filosoof van Joodse komaf die (mede door die komaf) vluchtte uit het communistische Polen en in het Westen doorbrak met zijn denkwerk over moderniteit, deed dit al. Ik citeer een passage uit het begin van zijn veelzijdige boek *Liquid Modernity* uit 2000:

'Modern zijn' betekent moderniseren – compulsief, obsessief; niet zozeer alleen maar 'zijn', laat staan de eigen identiteit intact houden, maar altijd 'wordend', voltooiing vermijdend, ondergedefinieerd blijvend. Iedere nieuwe structuur die de vorige vervangt zodra hij ouderwets en over de houdbaarheidsdatum wordt gevonden, is niets meer dan weer een andere tijdelijke regeling – erkend als tijdelijk en 'tot nader order.' Wat enige tijd geleden (ten onrechte) 'postmoderniteit' werd gedoopt, en wat ik 'vloeibare

moderniteit' ben gaan noemen, is de groeiende overtuiging dat verandering het enige blijvende is en onzekerheid de enige zekerheid. Honderd jaar geleden betekende 'modern zijn' op jacht zijn naar de 'definitieve staat van perfectie'; nu betekent het een oneindigheid van verbetering, waar geen 'definitieve staat' in zicht of gewenst is.¹⁴

Hij onderscheidt zich dus van de postmodernisten die een radicale breuk met het verleden zien. In plaats daarvan ziet hij vloeibaarheid als een onderdeel van de moderniteit in haar huidige vorm. In tegenstelling tot Bauman denk ik dat er wel degelijk sprake is van een tamelijk abrupte breuk met het verleden, waardoor de mensheid haar moderniteit op een nieuwe manier invult. In nog geen halve generatie, zo tussen 1995 en 2010, kreeg iedereen de beschikking over computer, mobiele telefoon en sociale media. Zakelijk gebruik en particulier gebruik mengden zich en talloze uitvindingen kregen een andere toepassing dan waar ze voor waren bedacht. De stroomversnelling die dit tot gevolg had, heeft gezorgd voor een nieuwe vorm van moderniteit die – en daarin geef ik Bauman gelijk – permanente technologische ontwikkeling en maatschappelijke verandering als voornaamste kenmerken heeft.

Overzicht

De reis is nog maar net begonnen. Ik begon dit hoofdstuk in een eeuwenoud, megalomaan instituut: het Vaticaan. Ik eindigde met Zygmunt Bauman in een vloeibaar tijdperk.

Ik ga verder met mijn verkenning: hoe het individu zich tot de reuzen verhoudt en wat dat betekent voor het midden. Eerst heb ik het in hoofdstuk 2 over innovatie: ik begin bij de exponentiële groei van technologie, heb het over robots en eindig met het kapitalisme. In hoofdstuk 3 behandel ik vervolgens

enkele reusachtige technologiebedrijven, big data en de kritiek hierop. Vervolgens beschrijf ik in hoofdstuk 4 het vervloeiende midden met een model dat ik het diopticon noem. Op persoonlijke verandering ga ik in hoofdstuk 5 in, terwijl ik in hoofdstuk 6 aandacht besteed aan werkgelegenheid en de middenklasse. In hoofdstuk 7 komt macht aan de orde, met als metafoor een smeltende diamant. Het laatste hoofdstuk gaat over de zoektocht naar het eigen talent (en dat van de ander).



[Het einde van het midden](#) is nu verkrijgbaar bij uw (online) boekhandel.