

What you
see is
what you
get

Frans van der Reep



What you see is what you get

Search: Digital World. Dat is de titel van dit boek. Wij zijn benieuwd wat u vindt van deze titel. Heeft u het gevoel dat we daarmee Internet degraderen tot een zoekfunctie? Of dat we u uitnodigen naar Internet te kijken als middel om grondig onderzoek te doen? Waarschijnlijk reageert u vanuit de waarden, de gezichtspunten van waaruit u doorgaans reageert. Uw referentiekader bepaalt hoe u de wereld ziet.

Optimisten zien altijd kansen. Pessimisten zien altijd gevaren. Wij denken dat Internet zo'n ontstellende hoeveelheid informatie bevat dat je niet anders kunt dan dicht bij jezelf, bij je eigen waarden te blijven. Anders spoelt Internet je weg en laat je je leiden in plaats van vorm te geven aan je eigen leven. Waar Internet1.0 nog vooral gezien kon worden als een grote database met Google als markt-hit, bedoelen we dat met Internet2.0 sociale interactie een rol gaat spelen en dat dit via het web op een, al dan niet mobiel, slimme, interactieve manier wordt gestimuleerd. Het perspectief beschreven in Social Networking en Work2.0, en in het deel over Internet vermenselijkt zijn hier sprekende voorbeelden van. Ook in het deel waarin we een nieuw perspectief op het organiseren van business communities belichten, gaan we nader in op de impact van 2.0 technologie op onze manier van zaken doen. Wat wij zien gebeuren in de digitale wereld, schetsen we vanuit verschillende standpunten en we nodigen u uit om uw eigen kijk te ontwikkelen. We laten u in onze keuken kijken door het lectoraat binnenste buiten te keren en kunt u kennis maken met onze modellen. Dit is het gereedschap waarmee we de vraagstukken die ons gesteld worden te lijf gaan en waarmee we nieuwe perspectieven creëren voor onszelf, de studenten en het bedrijfsleven.

De impact van de veranderingen die zich als gevolg van de digitalisering van informatiestromen afspelen, zal in de toekomst nog indringender zijn dan we ons nu al beginnen te realiseren, denken wij. Kijk maar naar de zakenwereld, de manier waarop we markten en consumenten segmenteren, hoe we politiek bedrijven, organisaties inrichten en de manier waarop we als mensen elkaar weten te vinden.

Er lijkt zich bijvoorbeeld ook een Overheid2.0 af te tekenen waarbij ook de politieke macht anders is georganiseerd en veel meer van onderop komt. Ketenomkering heet hier dan 'referendum'¹. Zelfs een begin van een discussie is zichtbaar over een Wetenschap2.0, voorbij de ratio, die naast objectieve kennis vanuit het rationeel wetenschappelijk wereldbeeld ook subjectieve kennis en onze 'innerlijke wereld' en intuïtie integreert in de wetenschappelijke methodologie waarop we naar de werkelijkheid kijken. Annick de Witt ² en Prof Arjo Klamer dragen bij aan dit discours. Klamer wil het wetenschappelijk denken over de 'goede samenleving' weer mogelijk maken ³.

Plaatsen wij dit boekje in een groter verband dan is het onze droom om bij te dragen aan de ontwikkeling van een 'internetkunde'. Net zoals vorige technologische ontwikkelingen die 'de massa' hebben bereikt, heeft de digitalisering en Internet2.0 een impact die vele wetenschappelijke disciplines raakt: economie, psychologie, sociologie, antropologie om er maar een paar te noemen. Dit boekje is voor ons een eerste poging om iets van deze impact zichtbaar te maken.

We benoemen in dit boek dilemma's waar Internet2.0 ons voor plaatst. Internet maakt volgens ons zowel creatiever als reactiever. Internet stimuleert de creatieve 'ondernemer' en 'vooruitkijker' in ons doordat je veel gemakkelijker gelijkgestemden kan vinden om je droom te verwezenlijken. Dit is de wereld van netwerken en samenwerken. Daarin heeft Internet ook de rol van 'organisator' van collectieve intelligentie. Tegelijkertijd stimuleert Internet de reactieve 'werk- en levensbeheerder' in ons. De werk- en levensbeheerder legt graag alle informatie vast, wil niets verliezen, niets missen en kijkt voortdurend terug. Een houding die overigens steeds meer keuzestress oplevert. Internet biedt de mogelijkheid tot reageren en reactief gedrag, simpelweg omdat er zoveel informatie is om op te reageren.

In de reactieve gedragsmodus leef je van 'buiten' naar 'binnen' en zijn zaken als optimaliseren, aanpassen en nabootsen aan de orde. Voor bedrijven is dit de wereld van best practices en mentaal ordenen. Aan de andere kant wakkert Internet de creatieve werk- en levensondernemer in ons aan.

1 Reep, F. van der (2005). 'Overheid Innovatief', In: *Forum 6, nr 48, p. 32-33*

2 Witt, A. de (2007). 'Het is tijd voor een interne klimaatverandering'. In; *NRC, 7 juli 2007, p.15*

3 Klamer, A. (2005). In *hemelsnaam*. Kampen, Ten Have, tweede druk



“We laten u in onze keuken kijken door het lectoraat binnenste buiten te keren en kunt u kennis maken met onze modellen”

Internet maakt dat we vooruitkijken, ons heroriënteren ten behoeve van next practices en mogelijkheden zien. In de creërende digitale wereld is het veel gemakkelijker en goedkoper om als individu nieuwe netwerken te vormen om geïnspireerd en verbonden met de omgeving vanuit een nieuw gezichtspunt nieuwe initiatieven te starten. Dat vraagt om mensen die vanuit verbondenheid met hun omgeving in een leercurve van ‘binnen’ naar ‘buiten’ durven leven.

In het ‘creërende’ gezichtspunt ligt, denken wij, de bron van het samengaan van de digitalisering van de informatie en de toenemende belangstelling voor spiritualiteit en persoonlijke ontwikkeling⁴. Internet als tool om vorm te geven aan je eigen leven en verantwoordelijkheid te nemen voor je eigen keuzes. Het is natuurlijk niet of-of maar en-en waar het gaat om creëren en reageren. Beide hebben we nodig als mens, als onderneming, als land. De kunst is, als altijd, balans te vinden en de gulden middenweg te houden.

⁴ Zie als voorbeeld hiervan Schaeffer, N. (2007). *Spiritualiteit in organisaties*, In: *MO*, nummer 1, januari/februari 2007, p 64-79

Onze reactieve manier van denken wordt sterk door gewoontes, aannames en door goed- en afkeuring van je omgeving bepaald. Durven creëren betekent echter veelal loslaten van geformaliseerde, 'externe' zekerheden, het loslaten van het denken vanuit begrenzings van het bestaande, en het durven leven op eigen kracht, onder andere door je bewust te zijn van je eigen talenten en van je eigen denkwijzen en patronen: 'ondernemen met jezelf'.

Wij denken dat Internet onze wereld zo flexibel en dynamisch maakt dat externe zekerheden in toenemende mate wegvallen. Morgen is immers toch 'anders'. De bijdrage van de futuroloog Tony Bosma gaat hier uitgebreid op in.

Het opgeven van het denken vanuit begrenzings stelt u in staat uw eigen business te herdefiniëren als onderdeel van een groter geheel. Daarmee kunt u uw oriëntatie breder, integraler of, als u dit woord wilt gebruiken, holistischer maken. Peter Senge et al hebben voor dit gezichtspunt op leven en werk het begrip 'presence' geïntroduceerd. De auteurs beschrijven hiermee de keuze voor een bewuste participatie in een groter veranderingsveld, waarin men zonder vooringenomenheid openstaat voor ideeën van anderen. Hiervoor interviewden zij 150 wetenschappers en sociale zakelijke ondernemers. In de WIKI (www.wikidigitalworld.net) die we als lectoraat beheren kan u kennis maken met de schrijvers van het boek en hun verschillende achtergronden⁵.

Over gezichtspunten gesproken: voelt het voor u lastig of juist verfrissend om eens uit uw eigen denkraam te stappen? Toelaten van verschillende gezichtspunten betekent op zijn minst dat u een probleem systematisch vanuit verschillende, al dan niet van tevoren bepaalde gezichtspunten benadert. U zet dan de stap van lineair naar cyclisch denken. Een voorbeeld van het loslaten van lineair denken vinden we in het zogenaamde cyclisch innovatiemodel (CIM) van prof. Guus Berkhout ⁶. Begonnen we met lineair denken en vaste patronen, met het toenemen van het aantal gezichtspunten komen we meer en meer uit bij holistisch of integraal denken. Een voorbeeld van wat een wijziging van een gezichtspunt oplevert zien we bij de onderneming AVR. Het bedrijf AVR in Rotterdam (Afvalverwerking Rijnmond) is gestopt zichzelf als afvalverwerkingsbedrijf te zien heeft zichzelf geherdefinieerd als een grondstoffen- en energieleverancier. Kortom, het heeft een nieuw gezichtspunt over zichzelf gecreëerd. Natuurlijk blijft AVR afval verwerken.

⁵ Senge, P. et al, (2006). *Presence, een ontdekkingsreis naar diepgaande verandering in mensen in organisaties*, Nederlandse editie, Den Haag, Sdu Uitgevers bv.

⁶ Berkhout. G. (2006) 'De toekomst als vertrekpunt' In: *Informatie*, oktober 2006, p. 20-27

Maar het heeft zichzelf in een veel bredere en nieuwe context geplaatst. AVR heeft zijn eigen waarde via deze heroriëntatie als het ware verinnerlijkt. Daarmee ontvouwt de nieuwe onderneming zich in de nieuwe fase van een steeds diepere leerervaring. Daarmee zal ook de economische waarde van deze onderneming direct anders beoordeeld worden. Kees Diepstraten laat ditzelfde principe van een verschuivend perspectief zien in Financial Control2.0, onderdeel van nieuwe gezichtspunten en nieuwe business modellen.

Welke visie heeft u? Kent u uw gezichtspunt en bent u zich bewust van de grenzen ervan? Heeft u bijvoorbeeld als doel het voorkomen van fouten uit het verleden? Dat is het gezichtspunt dat veel ondernemingen nu kiezen met hun aandacht voor 'best practices', efficiency en het gebruik van enterprise resource planning (ERP) software, marktonderzoeken, Sarbanes Oxley (SOX)⁷, control oriëntatie en bedrijfsvergelijkingen. Het punt dat wij willen maken is dat dit één van wel 100 of meer mogelijke gezichtspunten is. Met dit outside-in gezichtspunt legt een onderneming de keuze van de te volgen richting in wezen buiten zichzelf en maakt daarmee de onderneming reactief. De onderneming verliest zichzelf en wordt simpelweg uitvoerder van door anderen bedachte taken en staat wantrouwend en reactief in de wereld. De onderneming laat zich dan leiden door de markt en creëert zelf geen nieuwe markten. Daar is overigens niets mis mee en u kunt er veel geld mee verdienen.

Zo'n bedrijf zal met het Internet omgaan als een beheerder met zijn bibliotheek. Gedreven door de wil te overleven zien we een focus op slim zoeken en combineren maar met een sterke neiging tot gesloten, goed geordende mentale systemen, terugkijken en risicomanagement. Hoe u als ondernemer naar de markt, naar uw onderneming en naar de mogelijkheden van Internet kijkt, hoe uw gezichtspunt is, is bepalend voor de organisatie. Als u Internet gebruikt als 'beheerder' zegt dat dan iets over Internet of zegt dat dan iets over u?

⁷ SOX is een Amerikaanse wet op het vlak van het besturen van bedrijven en de financiële verslaglegging van bedrijven.

Maar wat als 'outside' een steeds minder vaststaand gegeven is en steeds minder zekerheid biedt? Wat biedt u in de snelle, flexibele digitale wereld waar iedere dag alles anders is dan houvast? Durft u dan los te laten en op u zelf te vertrouwen? Een ander gezichtspunt is dan dat Internet u uitnodigt als marktkoopman, 'werkondernemer', vertrouwen te hebben in uw koopwaar. Dan verschijnt naast outside-in als gezichtspunt inside-out als nieuw perspectief. Een perspectief, zo denken wij, dat uw allersterkste competenties triggert, daar waar u een negen of een tien voor krijgt. Dit geldt voor u en ons, voor individuele werknemers en afdelingen, maar ook ondernemingen en landen. Vanuit inside-out denken activeert u binnen de organisatie creërend vermogen en ondernemerschap. U bent dan niet geïnteresseerd in best practices en fast follower gedrag. U kiest voor next practices en bent bron van uw eigen keuzes en activiteiten. U heeft de gehele wereld ter beschikking om antwoord op uw vragen te krijgen. Dit is wat bijvoorbeeld Yahoo answers en Wikipedia mogelijk maken. U geeft vorm aan uw eigen leven, u bent aan zet. U kijkt vooruit en denkt in open systemen en gebruikt vermoedelijk open source software en maakt bijvoorbeeld gebruik van wiki's om elkaar op de hoogte te houden binnen de onderneming. Zie hiervoor de bijdrage van Martin Misseyer, Het gebruik van wiki's in organisaties. Vanuit dit perspectief geeft u, zonder het gevoel dat u iets weggeeft of verliest. U ziet samenwerken als kerncompetentie: Who's your Pal? Met wie gaat u Pool-en, Ally-en en Link-en? Als u als levens- of werkondernemer op deze manier naar de mogelijkheden van Internet kijkt, zegt dit dan iets over Internet of over u?

Nog een voorbeeld van wat gezichtspunten met u doen: privacy voor de burger. Hoe kijkt u daarnaar? En hoe kijkt u naar de bescherming ervan? Is privacy en daarmee Internet voor u een bron van potentieel terrorisme waar passende maatregelen tegen genomen moeten worden? Of is privacy een groot goed waarvoor u bereid bent een prijs te betalen en dient censuur op Internet dus voorkomen te worden? Wij denken dat wat u in deze over Internet vindt eigenlijk een uitspraak is over uw eigen waarden met betrekking tot privacy. Herkent u dit?

Internet en de achterliggende digitalisering van informatie creëert daarmee hernieuwde aandacht voor waarden en normen in de publieke en private sector. Immers: geen groei zonder wortels. Dat geldt voor de economische ontwikkeling van ondernemingen in termen van verdienvermogen. Maar ook voor onze persoonlijke groei als mens.



“Wij denken dat Internet onze wereld zo flexibel en dynamisch maakt dat externe zekerheden in toenemende mate wegvallen.”

Bij forse groei zijn veel ‘wortels’ nodig. Wat zijn dan onze wortels of anders gezegd onze waarden? En heeft het vernetten en digitaliseren van onze wereld gevolgen voor die waardeoriëntatie? Gaat die schuiven of worden we er ons dankzij het Internet alleen maar bewuster van omdat die steeds meer expliciet voor ons wordt? Is ondernemen door Internet een ander vak geworden? Wat doet Internet met onze waarden en hoe positioneren we Internet vanuit onze waarden?

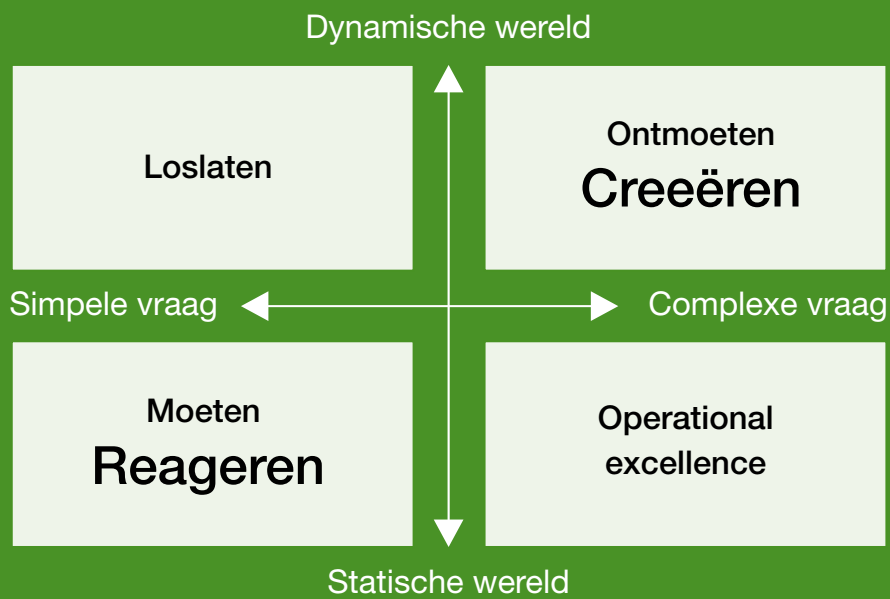
Bedrijfsantropologe Rita te Grotenhuis levert in dit boek hiervoor een bijdrage op het gebied van gezondheid in relatie tot informatiestromen op Internet.

En zo kunnen we, als beeld, naar Internet kijken als een heel groot mediacentrum: bepaalt u het programma of laat u zich leiden?

Met de focus op individuele eigen waarde ontstaat er meer maatschappelijke diversiteit. Waar dat weer toe leidt? We weten het niet. Meer vertrouwen in de samenleving of juist minder? Krijgt de maatschappij hierdoor meer tribale trekjes? Boeiend is het wel!

Kijken we naar figuur 1 dan zien we de twee hartslagen reageren en creëren terug in het ‘moeten’ en het ‘ont-moeten’ kwadrant. In het moeten kwadrant kiezen mensen voor begrenzing, het aanpassen aan de kaders en voor command en control als coördinatiemechanisme. In de context van bedrijven overleeft u hier in feite door camouflage: in de onderneming bent u uw functiebeschrijving en alles wat u daar buiten te bieden hebt is niet relevant. Het gaat hier over medewerkers die zich in feite allemaal aanpassen aan ‘the company’. Dat is reactief. Jaap Peters en Judith Pouw spreken in dit verband over ‘de intensieve menshouderij’⁸. Internet wordt hier

⁸ Peters, J. en J. Pouw (2004). *De intensieve menshouderij*, Schiedam, Scriptum.



gebruikt als een efficiënt distributietool van informatie. Oplossingen binnen het moeten kwadrant worden doorgaans gekenmerkt door arbeidsverdeling en daardoor compartimentalisering waardoor ook niemand echt verantwoordelijkheid kan nemen, heel simpel omdat die er niet concreet of alleen in abstracte zin bestaat. Iedereen optimaliseert zijn eigen stukje en niemand overziet het geheel en heeft daar ook geen belang bij. Hierdoor wordt echte samenwerking een uitdaging en resulteert helaas meestal in het streven naar parallel eigenbelang en ieder voor zich. Dit is de wereld van mentale ordening, winnen en survival of the fittest. Hier regeert het lineair denken: hoe kom ik, of mijn 'compartiment' zo handig mogelijk van A naar B. Een verkokerd bestuur is doorgaans het gevolg. Moeten is de wijze waarop de meeste ondernemingen en overheidsinstellingen, - maar gelukkig ook de Nederlandse rechtspraak! - nog steeds georganiseerd zijn. In Lectoraat binnenste buiten gaan we uitgebreid in op het 3C model. Operational Excellence met zijn focus op stabiliteit, lean & mean (TQM, Lean Thinking, Six Sigma) reduceert de kostenbasis en maakt daarmee in feite slechts fouten uit het verleden goed.

In de wereld van het ont-moeten staat u op. U laat zich zien en stopt met camouflerend gedrag. Ont-moeten betekent dat bedrijven en/of individuen zich in wisselende virtuele communities als netwerkorganisaties lean & meaningful organiseren om aan de snel veranderende marktvaart van binnen naar buiten te kunnen voldoen en hun eigen markten creëren. Praktische marktvoorbeelden voor ontmoeten en 'open' oplossingen waar de markt de hiërarchie heeft vervangen zijn bijvoorbeeld www.innocentive.com, www.openinnovatie.com en www.fellowforce.com. De overlevingsstrategie hier is niet langer camouflage maar juist 'opstaan': Work2.0 en human driven processes, laten zien wie u bent, en *survival of the most cooperative*, zo laat Peter Fingar zien. Ook voor wat betreft de gezichtspunten 'moeten' en 'ontmoeten' geldt dat het niet of-of is maar en-en. Flexibele samenwerkingsvormen in de vorm van doelgerichte communities vullen steeds meer de hiërarchie en centrale aansturing als coördinatiemechanisme aan binnen ondernemingen. Schedule Push wordt meer en meer omringd door Reality Pull. Ook een onderwerp dat in 'De onomkeerbare transitie' van Tony Bosma aan de orde komt.

Voor wat betreft de achterliggende waardeoriëntatie lijkt het erop dat de individuele competenties en de eerlijke en integere manier waarop iemand naar deze eigen mogelijkheden kijkt en hier over communiceert steeds meer bepalend is voor succes. Authenticiteit, geloofwaardigheid en consistentie in het persoonlijke optreden alsmede focus op de eigen sterke punten worden daarmee doorslaggevend. Anselm Grün stelt dat zelfkennis, mensenkennis, creativiteit en fantasie voorwaarden zijn voor leiding geven, om te beginnen met leiding geven aan jezelf⁹.

Ons boek gaat daarmee over gezichtspunten en hoe u steeds vanuit verschillende maar toch gelijkwaardige gezichtspunten, reactief - de beheerder -, of creërend - de ondernemer- naar bijvoorbeeld de business, naar social networking, naar gezondheid kunt kijken. Wij nodigen u uit eens een ander gezichtspunt in te nemen en te ver-staan. U zelf te verstaan, uw collega's binnen de onderneming en wie dan ook. Wij denken dat ons vermogen te ver-staan precies het verschil zal maken tussen het doorgroeien naar een compassionate capitalism met wederzijds respect in plaats van een piranha economie waar iedereen elkaar de tent uitvecht. Meer kanten aan de zaak zien, bijvoorbeeld die van uw opponent, maakt namelijk werkelijke communicatie mogelijk. Internet brengt u en ons aan zet!

⁹ Gruen, A. (2004) *Bezielend Leidinggeven*, Kampen, Ten Have/Lannoo, 4^e druk.

Tenslotte wil ik u graag een gedicht van Brigit Rozenstraten aanreiken over de kracht die ont-moeten in ons naar boven brengt en hoe via ont-moeten het Internet vermenschlijkt.

Ont-moeten

*Als niets meer moet, is dat ont-moeten
Als niets meer moet, mag ik er zijn
Als niets meer moet, is alles mogelijk
Dan doet ontmoeten niet meer pijn*

*Het moeten zet me achter tralies
Met monsters om me heen op wacht
Afwijzing, Woede en Vernedering
Maar ik ben het die mezelf veracht*

*Ik maak van willen meestal moeten
Omdat ik steeds naar iets verlang
Goedkeuring, liefde of aanvaarding
En daarom ben ik altijd bang*

*Als niets meer moet, ontmoet ik Vrijheid
Zij wordt mijn liefste kameraad
Zij accepteert, steunt en vertrouwt me
Ik weet dat zij me nooit verraadt*

*Dan kan ik jou ook vrijheid geven
Ik houd je niet meer in mijn macht
Jij hebt recht op je eigen leven
Op jouw manier vanuit je kracht*

*Als niets meer moet kan ik ontmoeten
Gewoon omdat het dan zo gaat
Niet meer de eis ontmoet te worden
Geen angst meer dat je me verlaat*

*Want zonder moeten is er Vrijheid
Vol liefde en humor spoort ze me aan
Om elk aspect van mezelf te beminnen
En zo het leven aan te gaan*

*Ik wil mezelf nu graag ontmoeten
Verlost van uiterlijke schijn
Ik sta mij toe niets meer te moeten
En eindelijk mezelf te zijn*

Brigit Rozenstraten (juli 2003)

Frans van der Reep

Frans van der Reep (1954) startte, na wetenschappelijk medewerkerschappen filosofie en algemene economie, zijn KPN loopbaan in 1986 waar hij nu senior strategist is. Sinds 2003 is hij daarnaast lector Digital World bij Hogeschool INHOLLANDRotterdam. Naast diverse toezichthoudende functies in het bedrijfsleven is hij veelgevraagd spreker en publiceerde hij in verscheidene tijdschriften over de impact van internet. In 2005 verscheen onder zijn redactie het boekje 'Ondernemen aan de Maas'. Zijn lijfspreuk is 'van machtsrijd naar strijdmacht'.

Literatuurlijst

- Berkhout, G. (2006) '**De toekomst als vertrekpunt**' In: Informatie, oktober 2006, p. 20-27
- Gruen, A. (2004) **Bezielend Leidinggeven**, Kampen, Ten Have/Lannoo, 4e druk.
- Klamer, A. (2005). In **hemelsnaam**. Kampen, Ten Have, tweede druk
- Reep, F. van der (2005). '**Overheid Innovatief**', In: Forum 6, nr 48, p. 32-33
- Schaeffer, N. (2007). **Spiritualiteit in organisaties**, In: MO, nummer 1, januari/februari 2007, p 64-79
- Senge, P. et al, (2006). **Presence, een ontdekkingsreis naar diepgaande verandering in mensen in organisaties**, Nederlandse editie, Den Haag, Sdu Uitgevers bv.
- Peters, J. en Judith Pouw (2004). **De intensieve menshouderij**, Schiedam, Scriptum.
- Witt, A. de (2007). '**Het is tijd voor een interne klimaatverandering**'. In; NRC, 7 juli 2007, p.15