

## Verkeerd verbonden

*Het zijn bijzondere tijden. We begrijpen ons zelf en elkaar niet. Het gaat goed met ons, maar we weten zeker dat het met het land slecht gaat. En in de toekomst wordt het nog slechter. Politici en wetenschappers komen met antwoorden, maar ze lijken niet te slaan op onze vragen: we zijn verkeerd verbonden.*

*Door alle tijden heen hebben mensen gevonden dat hun tijd wel heel bijzonder was. Wat onze tijd bijzonder maakt is dat – door de ICT - informatie altijd en overal beschikbaar is én dat rekenkracht over en altijd beschikbaar is. Dit is de grootste revolutie sinds de uitvinding van de boekdrukkunst.*

*De boekdrukkunst schafte de schaarste aan informatie af, maar er kwamen twee schaarsten voor in de plaats: de schaarste van de – dure - drukpersen zelf, en de schaarste aan capaciteit om die informatie te verwerken, feitelijk beperkt tot het totaal van de ingeschakelde hersencellen.*

*Deze schaarsten vormen de (machts-)basis voor het dominante organisatiepatroon in onze samenleving: de professionele hiërarchie, de grote professionele stelsels van baas-knecht-verhoudingen met vele lagen, die het dominante coördinatie-mechanisme van onze samenleving is geworden.*

*Het belang van de ICT-revolutie is dat deze schaarsten zijn opgeheven, waarmee de basis van de professionele hiërarchie is verdwenen. De grote professionele hiërarchische organisaties spartelen hevig, maar ontdekken dat ze steeds minder in staat zijn te doen wat ze denken dat ze zouden moeten. Ze zijn steeds meer verkeerd verbonden.*

*Hiërarchieën verdwijnen, maar we blijven elkaar nodig hebben. Meer dan ooit als welvaart en welzijn zich niet alleen hier, maar ook in Azië, in Zuid Amerika en in Afrika ontwikkelen. Als elkaars “gelijken” zullen we nieuwe wegen moeten vinden om onze acties op elkaar te blijven afstemmen, om tot transacties te komen. Waar hiërarchieën verdwijnen komen nieuwe transactiesystemen tot leven. We zijn ons opnieuw aan het verbinden.*

---

## Verkeerd verbonden

Tekst uitgesproken bij de start van Transaction Management Centre B.V. op  
23 september 2008 door Drs. N. Boerma

## Verkeerd Verbonden

Het zijn bijzondere tijden. Nederlanders geven in overgrote meerderheid aan als persoon gelukkig te zijn, maar zeker te weten dat het met de samenleving de verkeerde kant op gaat. In een wereldwijde economische crisis doet onze economie het eigenlijk helemaal niet slecht, maar het consumentenvertrouwen bevindt zich op een absoluut dieptepunt en de berichtgeving rond de kredietcrisis doet dat vertrouwen alleen maar dieper dalen. Onze kinderen zijn beter opgeleid dan ooit, maar we zijn er zeker van dat het ze het slechter krijgen dan wij. Onze pensioenen zijn beter geregeld dan waar ook, onze gezondheidszorg is uitstekend, de NS is weer op het goede spoor, en in de Rijn, de Lek en de Waal zwemt weer zalm. Politici en wetenschappers komen met antwoorden, maar ze lijken niet te slaan op onze vragen: we zijn verkeerd verbonden.

Door alle tijden heen hebben mensen gevonden dat hun tijd wel heel bijzonder was. Maar al hebben wij het alleenrecht op bijzondere tijden dus niet, bijzonder zijn ze wel. Velen menen dat het de "globalisering" is die onze tijd zo bijzonder maakt. Ik denk dat dat niet klopt. Globalisering in de zin van het creëren van wereldwijde handelsnetwerken is iets dat van alle tijden is. Was de VOC in de 17<sup>e</sup> eeuw al niet een voertuig voor globalisering?

Wat de huidige tijd bijzonder maakt is niet de globalisering als zodanig, maar de aanjager van de huidige globalisering: de ontwikkeling van de ICT. Eigenlijk is het "politiek incorrect" om dat zo te zeggen. Want ICT is "slechts" techniek. Louter "gereedschap", beheerd door technici, waar je je als gewoon mens maar beter niet mee kunt inlaten. Maar dat miskent een tweetal volstrekt revolutionaire karakteristieken:

1. Informatie hoeft niet meer gezocht te worden, het is er, zoals er water uit de kraan. "Information at your fingertips, always, everywhere". Voor het werkstuk dat wij vroeger moesten maken, moesten we info zoeken in de "bieb". Een heel gedoe. En had je eenmaal de juiste boeken of artikelen bij elkaar, dan herschikte je de gevonden info nog een beetje en dat was het dan. Of het allemaal waar was wat je beweerde? Zo lang je dicht bij de bronnen bleef (een goed "notenapparaat" leverde toch al gauw een extra puntje op), was dat waarschijnlijk wel zo. Het werkstuk van je kind gaat anders: even "Googelen" en je hebt zo tenminste honderd ingangen. Niet het zoeken kost moeite, maar vooral het selecteren van het juiste. Waar moet je uit kiezen? Wat is er waar?

---

## Verkeerd verbonden

Tekst uitgesproken bij de start van Transaction Management Centre B.V. op

23 september 2008 door Drs. N. Boerma

Pagina 2

2. Niet alleen informatie is overal, ook rekenkracht is overal: "ubiquitous computing" . Vroeger ook zo vaak ruzie gehad met uw vrouw op die rotonde in dat leuke Franse plaatsje met een agressieve medeweggebruiker pal op de achterbumper? Dat is voorbij. Onze TomTom vertelt ons waar we naar toe moeten. Sterker nog, was de pil de initiator van de tweede feministische golf, de TomTom maakt hem af: ook vrouwen kunnen nu de weg vinden.

Ik denk dat déze ICT in zijn maatschappelijke impact niet te vergelijken is met innovaties als de stoommachine of de trein en zelfs niet met de explosiemotor. Het enige historische vergelijk dat treft is dat met de uitvinding en ontwikkeling van de boekdrukkunst.

Wat de boekdrukkunst zo belangrijk maakte was dat het de mogelijkheid creëerde om concepten te ontwikkelen en daarbij voort te bouwen op anderen, onafhankelijk van tijd en plaats. Dit maakte intellectuele arbeidsdeling mogelijk. De ene geleerde kon verder werken, waar de ander was opgehouden. Er konden schriftelijk debatten worden gevoerd, waar in beginsel alle betrokkenen in konden participeren. En niet alleen de geleerden konden door het uitwisselen van informatie hun taken verdelen. Ook, misschien nog wel meer, werd dat mogelijk in meer "aardse" zaken: handel, nijverheid en bestuur. Het vermogen om concepten te verspreiden omvat ook het vermogen om contracten te sluiten. Om veel meer gedetailleerde wet- en regelgeving te kunnen opstellen en communiceren. Om orders te geven.

De drukpers heeft, met andere woorden, de schaarste aan informatie opgeheven. Daarmee is de basis gelegd voor een enorme vooruitgang in wetenschap, productie, handel, staatsvorming en cultuur. Maar op datzelfde moment zijn er twee nieuwe schaarsten ontstaan:

- Een drukpers (en later radio en tv) is een duur kapitaalgoed en dus schaars. Wie de drukpers beheerst, heeft de macht. Hij kan de verspreiding van informatie controleren.
- De capaciteit om met de informatie iets te dóen (variërend van nieuwe wetenschappelijke doorbraken tot eenvoudig optellen en aftrekken) is schaars, want beperkt tot de hersencellen van mensen die in het proces van informatieverwerking zijn ingeschakeld.

Deze twee schaarsten zijn bepalend gebleken voor de machtsvorming en uitoefening in de afgelopen eeuwen. Het belang van de macht over de drukpers is genoegzaam bekend. Niet voor niets zijn in beschaafde landen in de grondwet waarborgen opgenomen die een vrije toegang van alle ideeën tot de drukpers moeten waarborgen.

---

## Verkeerd verbonden

Tekst uitgesproken bij de start van Transaction Management Centre B.V. op  
23 september 2008 door Drs. N. Boerma

De schaarste aan informatieverwerkingscapaciteit is echter minstens zo interessant. Waar de drukpers de verspreiding van informatie op tot dan volstrekt ongekeende schaal mogelijk maakte, moesten er wel specialismen gaan ontstaan om profijt te kunnen trekken van al die informatie. Er ontstond de mogelijkheid van arbeidsdeling en dus de noodzaak van coördinatie. En dat gebeurde via de professionele hiërarchie. Hiërarchieën, baas-knecht-verhoudingen, waren natuurlijk alles behalve nieuw. Legers, de adel, de kerk: ze waren alle hiërarchisch georganiseerd. Het besturingsprincipe van die hiërarchieën was simpel: ik ben sterker dan jij en dus doe je wat ik zeg. De professionele hiërarchie is op deze zelfde regel gebaseerd, maar is een veel verder verfijnde uitwerking van de baas-knecht verhouding. Het is een hiërarchie waarin taakverdeling tussen medewerkers in de vorm van geformaliseerde functies en rapportagelijnen vorm krijgt, tot uitdrukking komend in de bekende organisatieharkjes, die wij tot op de huidige dag vaak tekenen om een organisatie te beschrijven.

De boekdrukkunst maakte het mogelijk om concepten en ideeën grootschalig te repliceren. Dit maakte arbeidsdeling mogelijk en nodig. Naast ongekeende welvaart en vooruitgang, heeft dit ons overigens ook ongekeende terreur en genocide gebracht. Beide, terreur zowel als welvaart, vergden vergaande arbeidsdeling en specialisatie, doelgericht bijeen gehouden in een strakke professionele hiërarchie. En daar zit hem een belangrijk punt: over de eeuwen heen waren er autocratische-, fascistische, totalitaire hiërarchieën en ook veel meer democratisch gelegitimeerde en meritocratische hiërarchieën. Maar wat er ook veranderde: het fenomeen van de professionele hiërarchie bleef bestaan. Voor ons even natuurlijk als het weer: mooi weer, slecht weer, we kunnen er iets van vinden, maar we kunnen niet aan een wereld denken zonder weer. Op dezelfde manier is het fenomeen van de hiërarchie iets geworden waar we niet buiten kunnen denken. Het is de constante maar ze is gebaseerd op één simpel fundament te weten de schaarste aan capaciteit om informatie te verwerken.

En daar zit dan ook precies het revolutionaire van de ICT: de schaarste aan capaciteit voor informatieverspreiding en verwerking is feitelijk opgeheven. En dus valt het fundament onder de professionele hiërarchie weg. Mensen kunnen alle informatie die ze nodig hebben bijna direct vinden en ze kunnen die informatie effectief verwerken. En daarmee staan we voor een echte paradigmaverschuiving, waarin de hiërarchie niet meer een constante is. Waarin de "wereld plat" is en waarin we dus naar nieuwe verbindingen moeten zoeken: vaak nog steeds verkeerd verbonden, soms goed verbonden, altijd anders verbonden.

Dit is overigens geen utopisch verhaal, over hoe de wereld dankzij de computer mooier wordt, of hoe door de vrije toegang tot informatie de "verlichting" als vanzelf zal doorbreken. Het is vooral een realistisch verhaal: De ICT-revolutie, die zich onder

---

## Verkeerd verbonden

Tekst uitgesproken bij de start van Transaction Management Centre B.V. op

23 september 2008 door Drs. N. Boerma

Pagina 4

onze ogen voltrekt, leidt tot horizontalisering. Het zorgt er voor dat we steeds meer geïndividualiseerd raken en , als het ware, steeds meer atomair worden.

In de westerse wereld kunnen verreweg de meeste mensen voor het grootste deel van hun leven hun eigen boontjes doppen. Maar we hebben de anderen nog steeds wel nodig. Meer dan ooit. Arbeidsdeling en specialisatie blijven de basis van onze welvaart. En niet alleen van die van ons, maar ook van de Chinezen, de Indiërs, de Russen, Brazilianen en – hopelijk op korte termijn ook – de Afrikanen. Die anderen kunnen onze naasten zijn en/of naast ons wonen, maar het kunnen ook heel goed mensen elders zijn. Ook nu al zijn wij bijna allemaal in werk en privé opgenomen in netwerken van mensen die we niet kennen, maar waar we niet zonder kunnen. Iedereen, in ons deel van de wereld in ieder geval, kan via zo ongeveer maximaal zeven tussenstappen bij George Bush zijn. Niet voor iedereen geruststellend. Waarschijnlijk geldt het zelfde voor Obama, misschien een prettiger gedachte

Waar arbeidsdeling en specialisatie nodig blijven en zich – dankzij ontwikkelingen in Azië, Zuid-Amerika, Rusland en Afrika – alleen maar verder zullen uitbreiden en verdiepen, blijft coördinatie nodig. Waar de hiërarchie zijn langste tijd heeft gehad zullen we moeten zoeken naar nieuwe verbindingen. Dat creëert kansen en onzekerheden. Als atomaire “gelijken” zullen we wegen moeten vinden om onze acties af te stemmen. Feitelijk om tot transacties te komen. En waar hiërarchieën verdwijnen komen transactiesystemen tot leven.

Veel hiervan hebben we in de afgelopen jaren al op gang zien komen. Bedrijven en overheden hebben zich geconcentreerd op hun “core business” en alles wat ze daar niet toe vonden behoren verkocht, of verzelfstandigd. Wat vroeger binnen het bedrijf werd gemaakt, of gedaan, wordt nu als halffabriekaat, of als dienst ingekocht. Waar vroeger dienstorders gegeven werden, moeten nu contracten worden gesloten. En waar vroeger de kwaliteit van product of dienst binnen een hiërarchie kon worden gegarandeerd is het nu een kwestie van “compliance” aan standaarden. Een productie- en distributieketen heeft intussen zoveel schakels dat niemand ze allemaal kent.

Natuurlijk gaat dit lang niet altijd goed. Bedrijven ontdekken dat hun toeleverancier de “specs” heel anders interpreteren dan de bedoeling was. Consumenten ontdekken dat zij bij de keuze van hun ziektekostenverzekering misschien fouten hebben gemaakt. In het onderwijs blijkt dat de – steeds meer verzelfstandigde – opleidingen steeds minder goed op elkaar aansluiten. En de overheid ontdekt dat ze wel een OV-chipcard wil invoeren, maar dat ze daar eigenlijk helemaal niet over gaat. Verkeerd verbonden, dus. Telkens opnieuw en telkens tot onze frustratie.

Het wegvallen van de hiërarchie als het vertrouwde ordeningsprincipe in onze samenleving creëert vragen, waarop gevestigde instituten, die juist leven bij de

---

## Verkeerd verbonden

Tekst uitgesproken bij de start van Transaction Management Centre B.V. op

23 september 2008 door Drs. N. Boerma

Pagina 5

gratie van het fenomeen hiërarchie, zoals politieke partijen, vakbonden en koepelorganisaties, geen antwoorden kunnen geven. Maar het creëert ook ruimte voor nieuwe verhoudingen. Ruimte om nieuwe transactiesystemen te bedenken en ermee te experimenteren. Ruimte voor professionals van overheden en bedrijven om gewoon te beginnen met het aanpakken van vergunningsprocedures voor bouwen en wonen. Ruimte voor export en import, voor milieuhandhaving. Ruimte om een failliet publiek ziekenhuis over te nemen. Ruimte om in een garage in Emmeloord te beginnen met Marktplaats.nl. En natuurlijk gaat ook dat in de praktijk van elke dag lang niet altijd makkelijk. Waar we als gelijken ons met elkaar opnieuw moeten verbinden ontstaan ketens, waarin de een, afhankelijk is van de kwaliteit en stiptheid van de ander. En dus is er de noodzaak van "ketenmanagement" en zijn we vanuit onze hiërarchiereflex vaak gefrustreerd dat niemand de keten "bestuurt". En dat klopt. In veel gevallen is er simpelweg geen ketenbaas. En dan moeten we overleggen, met elkaar, elkaars voordeel zoeken, of om nog eens iets politiek incorrects te zeggen: we moeten "polderen".

Toch is dat de toekomst. Toen de Nederlanders als enigen handel mochten drijven met Japan werd hen het eilandje Decima voor de kust van Nagasaki toegewezen. In Japan zelf mochten ze niet komen. De Japanners en de Nederlanders waren elkaars gelijken en ze beseften dat ze er beter van werden om met elkaar tot zaken te komen. De Nederlanders waren niet zo dom om te proberen de Japanners onder hun hiërarchie te brengen en omgekeerd hadden de Japanners geen behoefte om de gang van zaken op Decima te beheersen. Ze kwamen als ze iets wilden kopen of verkopen en ze gingen als de condities van de Hollanders hen niet zinden. Decima was een "koppelzone" waar vrije, niet hiërarchisch georganiseerde individuen met elkaar verbindingen konden aangaan, steeds opnieuw, wel of niet.

Het zijn bijzondere tijden. Hiërarchie, voor ons zo natuurlijk als het weer, verdwijnt. In hoog tempo. Zonder dat vertrouwd kader, voelen we ons vaak verkeerd verbonden. Assertief en geïndividualiseerd als we zijn en atomair als we ons vaak voelen, leidt dat tot onvrede, bij ons zelf en in de samenleving. Maar juist het verdwijnen van hiërarchie schept nieuwe ruimte. Ruimte om ons zelf te verbinden, steeds weer, steeds opnieuw. Welkom op Decima.

---

## Verkeerd verbonden

Tekst uitgesproken bij de start van Transaction Management Centre B.V. op  
23 september 2008 door Drs. N. Boerma