

Social Web als Bedrijfsorganisatie: Oorsprong, Drijfveren, Weerstanden

Sebastian Olma

1. Inleiding

Social web is de meest adequate vorm van organisatie voor een groot deel van de hedendaagse economie omdat het twee belangrijke ontwikkelingslijnen bij elkaar brengt: kenniseconomie en netwerkmaatschappij. *Social web* is een begrip uit de wereld van het *world wide web* en beschrijft diensten zoals *facebook* en *twitter*, die hun *users* een platform bieden waarop zij hun content met elkaar kunnen delen. Toegepast op de wereld van bedrijfsorganisatie betekent *social web* zoiets als een revolutie: het bedrijf wordt opnieuw vormgegeven als een open platform waarop sociale netwerken economische waarde, maar ook sociale, culturele en andere vormen van waarde creëren.

Social web betekent voor de economie dat bedrijfsorganisatie begint om met de stand van technologische ontwikkeling in de pas te lopen. De traditionele industriële vormen van organisatie zijn economisch, noch technologisch, noch cultureel of sociaal in staat om effectief en duurzaam met de belangrijkste resources van het 21de eeuw om te gaan: menselijke kennis en creativiteit. Na drie decennia, waarin de industriële dinosauriërs vooral probeerden om hun oude organisatievormen te redden door zich digitaal te laten pimpen, betekent het *social web* een serieuze poging om qua organisatie in de genetwerkte kennismaatschappij aan te komen.

Dit artikel beschrijft in grove lijnen de genealogie van de theorie en praktijk van *social web* sinds eind jaren tachtig; sinds het opkomen (of de popularisering) van de kenniseconomie en netwerkmaatschappij. Wij laten het effect hiervan op het wetenschappelijk begrip van bedrijfsorganisatie zien en maken ook inzichtelijk waarom het zo lang duurde voordat *social web* als organisatievorm in de economische realiteit van kracht werd. Als duidelijkste toepassing van *social web* op het vlak van bedrijfsorganisatie beschrijft dit artikel het populaire fenomeen *coworking*. Het wezenlijke doel hiervan is om te laten zien dat het *social web* dat op de Woonzorgboerderij de Hagert over de afgelopen vijf jaar is ontstaan (zie de casestudie in deel 2 van deze publicatie) veel meer is dan een *best practice case*: het is een revolutie in de zorg en onderdeel van het meest innovatieve ontwikkelingstraject op het

gebied van bedrijfsorganisatie dat er momenteel binnen Westerse maatschappijen zichtbaar is.

2. Kenniseconomie & netwerkmaatschappij

Het organisatieprincipe *social web* stoelt op twee concepten: de kenniseconomie en de netwerkmaatschappij. Het eerste concept, de kenniseconomie, dateert van lang voor de digitale revolutie, te weten aan het einde van de jaren zestig, en stamt van de Oostenrijks-Amerikaanse business goeroe Peter Drucker (1969). Hij gebruikte de term kenniseconomie om de overtuiging uit te drukken dat de traditionele productiefactoren – land, arbeid, kapitaal – door de nieuwe productiefactor *kennis* vervangen zijn.

Volgens Drucker betekende dit een nieuwe stap in de sociaal-culturele ontwikkeling van de mensheid en de economie moest hierop reageren. Uiteraard hadden Drucker en zijn volgelingen ideeën over hoe deze reactie eruit zou moeten zien. Desalniettemin duurde het nog twee decennia voordat de kenniseconomie haar organisatorische vorm in het “netwerk” vond. Het was Manuel Castells die het begrip “netwerkmaatschappij” in zijn boek *The Rise of the Network Society* introduceerde, waarna het binnen en buiten de sociale wetenschappen uitermate populair werd (Castells 1990).

De term netwerkmaatschappij brengt het idee naar voren dat de diepgaande structurele transformatie, die de sociaal-culturele verandering van de mens (kenniseconomie) eist, onder de toenemende invloed van ICT werkelijkheid kon worden. In de jaren negentig begon duidelijk te worden dat de alomtegenwoordigheid van digitale informatie en communicatietechnologie, de logica van netwerken, maatschappij breed verspreidde. Binnen de organisatiewetenschappen heerste de overtuiging dat daardoor ook de meest adequate organisatievorm voor de kenniseconomie was gevonden. De voorstanders van de netwerkeconomie geloofden dat het begrijpen van de netwerklogica het begin van een breed maatschappelijk en economisch herstructureringsproces zou zijn. Door bewust te worden van de sociale en economische kansen van de netwerkvorm zou een echte kenniseconomie werkelijkheid worden: een economie die op de meest efficiënte en

duurzame manier de olie van het 21e eeuw – menselijke kennis en creativiteit – kon exploiteren.

3. De conventionele bedrijfsorganisatie: *transactiekostentheorie*

Om goed te duiden wat het omschakelen naar een genetwerkte kennismaatschappij voor organisatie betekent, moeten wij eerst duidelijk maken wat de conventionele opvattingen over economische organisatie zijn. Traditioneel onderscheiden economen twee dimensies van economische ruimte: markt en bedrijf. De markt is in hun voorstelling een lege (ofwel niet georganiseerde) ruimte waarin goederen geruild worden (gereguleerd door het prijsmechanisme). De reden dat er überhaupt een andere economische ruimte – het bedrijf – nodig is heeft er volgens de Britse econoom en Nobel laureaat Roland Coase mee te maken dat de transactiekosten op de markt vaak veel te hoog zijn om een optimale verdeling van resources te waarborgen. Met andere woorden, de kosten om een bepaald goed of dienst op de markt te verkrijgen is hoger dan zijn marktprijs. Volgens Coase's klassieke bedrijftheorie (Coase 1937) kan organisatievorming (*organisational closure*) hier de coördinatiestructuren leveren die de transactiekosten verlagen. Er ontstaat een ander type economische ruimte die niet meer leeg is, maar gevuld met een hiërarchische structuur, die de productie van bepaalde goederen en diensten intern coördineert.

In de jaren zeventig vernieuwde de Amerikaanse econoom Oliver Williamson Coase's aanpak door het tot de basis van zijn *transactiekostentheorie* (Williamson 1975) te maken. Transactiekostentheorie gaat ervan uit dat transacties die een onzekere uitkomst hebben, wederkerig zijn of die een hoge transactiespecifieke investering (geld, tijd, energie) eisen, meestal binnen een bedrijfsstructuur plaatsvinden. Daarentegen vinden eenvoudige, eenmalige transacties, die geen transactiespecifieke investering eisen, vooral op de markt plaats.

Dus of economische uitwisseling in markten of in bedrijven plaatsvindt is een functie van wat *transactiekostentheorie* "*asset specificity*" noemt: hoe meer speciale investering voor een bepaald goed noodzakelijk is, hoe waarschijnlijker dat de transactie binnen een bedrijfsstructuur geplaatst wordt. De redenen hiervoor zijn aan de ene kant de

onmogelijkheid om in contracten alle mogelijke contingenties te regelen en aan de andere kant de slechte gewoonte van economische actoren om met alle bereikbare middelen hun eigen belang te volgen. Beide problemen zijn binnen een hiërarchische bedrijfsstructuur onder controle.

4. Paradigmawisseling: kennis & organisatie

Sinds de jaren tachtig nemen de economische en organisatiewetenschappen in toenemende mate afstand van een dergelijk abstract en mechanistisch concept van economische ruimte en de organisatie daarvan. In plaats van bedrijven te zien als regelgevende mechanismen voor economische uitwisseling wordt organisatievorming nu meer en meer begrepen als voorwaarde voor het ontstaan van hoogproductieve gemeenschappen waarvan het creatief potentieel geëxploiteerd moet worden.

De basis van deze paradigmawisseling is het bovengenoemde concept 'kenniseconomie' en de daaraan verbonden sociaal-culturele transformatie. Er van uitgaande dat kennis de cruciale productiefactor van de economie is geworden, leverden de economen Bruce Kogut and Udo Zander een van de belangrijkste bijdragen tot deze discussie door het bedrijf radicaal te herdefiniëren. Volgens hen moet het hedendaagse bedrijf gezien worden als "een sociale gemeenschap, gespecialiseerd in snelle en efficiënte schepping en overdracht van kennis" (1996: 503). In plaats van transactiekosten benadrukten Kogut en Zander de kosten van communicatie, coördinatie en nieuwe combinaties van kennis als de beslissende factoren van organisatievorming. Bovendien worden, volgens Kogut en Zander, bedrijfsorganisaties niet opgezet om menselijk opportunisme (eigen belang) te voorkomen, maar om *gemeenschappelijke identiteit* tot stand te brengen: een bedrijf vormt zich als "het normatieve territorium waarmee de medewerkers zich kunnen identificeren" (1996: 506). Door het stimuleren van een gemeenschappelijke identiteit wordt de organisatie een bergplaats van vaardigheden "die bepaald zijn door de sociale kennis die ingebed is in duurzame individuele relaties" (1992: 383). Dit zorgt wederom voor een significant kennisoverschot als surplus voor de organisatie. Daarmee keerden Kogut en Zander zich duidelijk tegen een van de centrale argumenten van Williamson's *transactiekostentheorie* en tegen een fundamentele aanname in de economische wetenschappen.

Het argument van Kogut en Zander stoelt op de onderscheiding van declaratieve en procedurele kennis. Declaratieve kennis is expliciete kennis, die geformaliseerd kan worden. Procedurele kennis daarentegen is meestal niet tastbaar ("*tacit knowledge*"). De notie "*tacit knowledge*" komt van de Hongaars-Engelse wetenschapper en filosoof Michael Polanyi (1967). Het richt zich op kennis die te maken heeft met *know-how* (waar declaratieve kennis meer te maken heeft met *know-what*) en benadrukt dus de procesdimensie van kennis en haar inbedding in de praktijk van het sociale leven. Kogut en Zander gebruiken Polanyi's tweedeling om met nog een andere aanname van de economische wetenschappen te breken: hun stelling is dat het grootste deel van exploiteerbare kennis juist niet declaratief of expliciet is, maar procedureel en niet tastbaar. Dat betekent ook dat de kennis, die voor de organisatie van belang is, niet in bezit is van enkele individuen, maar spontaan tevoorschijn treedt in het collectieve samenwerkproces.

Een volgende stap in dit denken werd gezet door de managementwetenschappers Janine Nahapiet en Sumatra Ghoshal die de "knowledge and knowing capability" (1998: 245) van een bestaande bedrijfsorganisatie in termen van *intellectueel kapitaal* begrepen. De crux van hun verhaal is dat intellectueel kapitaal nauw is verweven met *sociaal kapitaal*, waarbij sociaal kapitaal zowel verwijst naar het netwerk als naar de vaardigheden die het netwerk mobiliseert (1998: 243). Volgens Nahapiet en Ghoshal bevordert sociaal kapitaal het ontstaan van intellectueel kapitaal, en zorgt daardoor voor wat de auteurs "organisational advantage" (1998: 242) noemen. Wezenlijk erbij zijn drie dimensies van kennisproductie:

> De eerste dimensie betreft de *structuur* van sociaal kapitaal. Hier leggen de auteurs de nadruk op de netwerkstructuur, te weten het bestaan van banden en hun configuratie (dichtheid, connectiviteit, hiërarchie). Al wordt in een bedrijfsorganisatie de structuur uiteraard bepaald door de organisatie, Nahapiet en Ghoshal stellen dat de meest adequate vorm van organisatie zo veel mogelijk de 'natuurlijke' structuur van sociale netwerken moeten volgen: opdat het netwerk zichzelf kan vormen.

> De tweede dimensie richt zich op het *wezen* van kennis als cognitief fenomeen. De auteurs zijn ervan overtuigd dat kennis en betekenis altijd in sociale relaties zijn ingebed, door deze relaties worden ze gevormd en uitgedragen.

> De derde is de *relationele* dimensie van sociaal kapitaal en houdt in vertrouwen, normen, verplichtingen, verwachtingen, maar ook gelegenheid tot identificatie. Dit is de individuele dimensie van sociaal kapitaal waar het belangrijk is dat er een goede chemie heerst tussen de medewerkers zodat het voortdurende vloeien van sociaal en dus intellectueel kapitaal gewaarborgd kan worden.

Dus kennis is altijd ingebed (dimensie 2) in een sociale netwerkstructuur (dimensie 1) die stoelt op adequaat geconfigureerde relaties tussen individuele medewerkers (dimensie 3). Dit zijn de dimensies die door de bedrijfsstructuur benadert moeten worden “om waarde te creëren waar de markt dat niet kan” (Nahapiet and Ghoshal 1997: 35). Wat de auteurs duidelijk maken is dat dergelijk waarde niet top-down wordt aangemaakt door organisatievorming, maar door het sociaal netwerk. De taak van de bedrijfsorganisatie is in deze optiek de incorporatie van het sociale netwerk.

5. Community of practice

Het concept *community of practice* dat in de afgelopen jaren uitermate populair is geworden verenigt in zekere zin de identiteitsgebaseerde aanpak van Kogut en Zander's met de sociaal kapitaal formule van Nahapiet en Ghoshal. Het concept is afkomstig van de pedagogen Jean Lave en Etienne Wenger (1991) en attendeert op het feit dat leren – ofwel het vergaren van kennis – meestal samenvalt met ‘lid worden’ van een bestaande gemeenschap. Volgens Lave en Wenger is leren een functie van iemands betrokkenheid bij een groep.

Deze gedachte is opgepakt door John Seely Brown en Paul Duguid (1991), twee business en voormalige Xerox PARC onderzoekers. Hun onderzoeken lieten zien dat kennis binnen een organisatie onlosmakelijk verbonden is met de actieve werkprocessen. Cruciaal in deze context is wat de auteurs “noncanonical work” noemen, dat is werk dat buiten protocollen om en tegen regels in verricht wordt. Strikt economisch-wetenschappelijk genomen is arbeid de waardeproducerende bezigheid die door de organisatie (werkgever) gedefinieerd en gevraagd wordt. Wat zich binnen de *community of practice* voltrekt is een veel zelfstandiger, bottom-up proces: hier wordt waarde voortdurend gevormd en hervormd in het sociale netwerk dat alleen bestaat als creatief proces dat zichzelf ontplooit binnen de *community of*

practice. Een dergelijk zelfstandige gemeenschappelijke praktijk is volgens Brown en Duguid niet alleen cruciaal voor het productieproces, maar ook voor de ‘plek’ – de tussenruimtes – in de organisatie waar kennis ontstaat en bestendig wordt.

De auteurs identificeren drie kenmerken van deze vorm van zelfstandig gemeenschappelijk werken: *narration*, *collaboration*, en *social construction*. *Narration* benadrukt de linguïstisch-communicatieve dimensie van het werk waarin kennis over de relevante aspecten van het productieproces ingebed is. *Collaboration* wijst op het inherent gemeenschappelijke karakter van het arbeidsproces. *Social construction* richt zich op de wisselwerking van de eerste twee, wat leidt tot in hoge mate geïmproviseerde vormen van kennis en gemeenschap. Tezamen vormen deze drie aspecten de interactieve, collectieve praktijk die een tijdelijke gemeenschap voortbrengt die *weet te werken*: een *community of practice* (Brown en Duguid 2000).

6. Leren & Creëren binnen de Organisatie

Het feit dat *communities of practice* zelfstandige, bottom-up fenomenen zijn beperkt de mogelijkheid voor bedrijfsorganisaties om deze te creëren of hun medewerkers op te dringen. Toch is de organisatie in staat om *communities of practice* te induceren. Volgens de Duitse socioloog Gerhard Schulze eist een dergelijke inductieve strategie vooral het maken van ruimte voor “zinbeleving” (*Sinnerlebnisse*) (Schulze 2000: 56). Zinbeleving vindt plaats als gevoel van toebehoren en bijdragen – niet per se bij en aan een organisatorische structuur, maar bij en aan de *community of practice* zelf. Schulze maakt ons attent op de noodzakelijkheid dat mensen zich thuis moeten voelen, dat zij op hun gemak moeten zijn in gezelschap van anderen om sociaal kapitaal en de daarmee verbonden waarde te laten ontstaan. Alleen als een dergelijk thuisgevoel ontstaat, alleen als mensen echt voelen dat zij bij een gemeenschap horen en er ook een daadwerkelijke bijdrage leveren, pas dan verandert zinbeleving in zinroutines, ofwel in de structurele stabilisering van zinbeleving.

Deze stabilisering is volgens Schulze noodzakelijk om uit een collectief van medewerkers een lerende organisatie (*learning organisation*) te laten ontstaan. Een lerende organisatie is in wezen niks anders dan een *community of practice*: een semi-autonoom systeem dat zichzelf

voortdurend (re)organiseert. Schulze's belangrijkste inzicht is dan ook dat een lerende organisatie (of *community of practice*) niet door externe krachten gecreëerd kan worden. "Welbeschouwd," zegt hij, "zijn de manieren van het collectieve leren van zinroutines zelf zinroutines die ook collectief geleerd moeten worden." Met andere woorden, de lerende organisatie (of *community of practice*) moet zich zelf in het leven roepen. Schulze noemt dit een "Münchhausenprobleem:" de taak om jezelf aan je eigen haar uit het moeras te trekken of, toegepast op het probleem van de lerende organisatie, een boot te bouwen terwijl de werklieden al in het water zwemmen (Schulze 2000: 61).

Sociale gemeenschappen zijn daartoe daadwerkelijk in staat, maar alleen door de gezamenlijke inspanning die de creatieve krachten van het sociale netwerk mobiliseert. De metafoor van Schulze wijst op het feit dat het mobiliseren van dit potentieel een proces van *sociale poiesis* is. In Griekse filosofie staat *poiesis* voor de ontologisch proces waarbij een voorwerp overgaat van niet-zijn naar zijn. Schulze's metafoor maakt duidelijk dat het ontstaan (ofwel de emergentie) van sociaal kapitaal (zinroutines) als proces van sociaal-ontologische *poiesis* begrepen moet worden: *communities of practice* en lerende organisaties trekken zichzelf in wording. In dit opzicht is er inderdaad sprake van "leven in de organisatie brengen" (Capra, 2002: 109).

Al is poietische zelfcreatie al lang een wetenschappelijk aangetoond kenmerk van levende organismes (*autopoiese* genoemd in de biologie), sociale netwerken zijn natuurlijk geen organismen. Het zijn echter wel levende processen, waarvan de levendigheid tot uitdrukking komt in de voortdurende beweging waarin zij niet alleen zichzelf creëren (autopoiese) maar ook de niet tastbare, procedurele kennis, know-how ofwel intellectueel kapitaal. En dit is de waarde die economische transacties alleen niet kunnen opleveren.

7. Digitaal hyperfordisme of de anti-kenniseconomie

Uit het bovenstaande mag helder zijn geworden dat organisatie- en managementexperts sinds de jaren negentig duidelijke ontwikkelingslijnen naar veel meer open en sociale vormen van bedrijfsorganisatie zagen. Dat deze tot nu toe beperkt hun potentiële kracht konden ontvouwen, heeft vooral met de traagheid en de weerstand van de industrieel

geformatteerde organisatiestructuren te maken. Er zijn wel sectoren in de economie – vooral de creatieve en kennisintensieve sector – waar organisatorische innovatie plaats heeft gevonden (bijv. Girard en Stark 2003; Grabher 2001, 2002). Echter ontbreekt een systematische vernieuwingseffect.

Dit heeft te maken met het feit dat netwerklogica en ICT ook puur ingezet kunnen worden om de kostenefficiëntie te verhogen. Economische globalisering, dat vooral bestaat uit het systematische desintegreren van *supply chains* en hun reorganisatie in transnationale netwerken, is zeker een belangrijke verschijnsel, maar heeft vooral het doel om kosten te verlagen. En dat heeft meestal een negatief effect op de manier waarop een organisatie met zijn zogenoemde *human resources* omgaat. Hetzelfde geldt voor de door de snelle ontwikkeling van ICT ontstane mogelijkheid om productiefaciliteiten en organisatieonderdelen uit te besteden (*outsourcing*) en dus in een extern netwerk rond de nu tot kerntaken teruggebrachte onderneming te plaatsen (Pralhad en Hamel 1990). Tegelijkertijd wordt de organisatie ook intern gestroomlijnd en met ICT-ondersteunde procesmodellen geherstructureerd – voorheen *business process reengineering*, nu *business process management* genoemd (bijv. Davenport en Short 1990). De organisatie wordt daardoor “*leaner and meaner*”, maar vooral, zoals gezegd, kostenefficiënter.

Dit komt doordat deze ICT-ondersteunde netwerkstructuren, die in de jaren negentig de meeste grote bedrijven in hun greep hadden (Sorge and Witteloostuijn 2004), volkomen visielos geïmplementeerd zijn. Sterker nog, de visie van een open, op het ontginnen van kennis en creativiteit gerichte structuur, is met regelmaat door grote advies- en ICT-bedrijven (en hun klanten) misbruikt als schijnmotivatie voor enkel kostenefficiëntie systeemimplementaties (Hammer en Champy 1993; Olma 2007). Feit is: wat de *reengineering*- en *outsourcing*beweging sinds de jaren negentig tot stand heeft gebracht is een systematische vernietiging van kennis en creativiteit. Van de forse dekwalificering van arbeid getuigen de talrijke call- en service centra; deze in de afgelopen decennia ontstane “hyperfordistische neofabrieken” mogen als een directe antithese tot de kenniseconomie gezien worden. Het werk van de voormalige *Financial Times* correspondent Simon Head (2005) is in deze context instructief. Hij heeft de structuren onderzocht die als gevolg van *outsourcing* en *reengineering* zijn ontstaan. Zijn conclusie is dat de ICT-ondersteunde mechanisering van arbeidsprocessen een uiterst negatief effect heeft gehad op

professionele kennis. Overigens niet alleen bij de rekruten van call- en service centra's, maar ook bij hooggekwalificeerde vakkrachten als artsen die in voorgeformatteerde processen geperst worden en zo de soevereiniteit over hun ambacht en kennis verliezen. Wat volgens Head op deze manier ter ziele gaat zijn "de aangeleerde vaardigheden, de verzamelde kennis en de ervaring die werknemers in staat stellen om goed werk te doen (2005: 169)." En dit gebeurt nu juist omdat technologie hier op een manier ingezet wordt, die de bovengenoemde tussenruimtes dichttimmerd en daardoor ervoor zorgt, dat er geen leven in de organisatie komt, dat geen sociaal kapitaal gevormd kan worden en dus ook geen waardecreërende gemeenschappen kunnen ontstaan.

Het gevaar bestaat dus dat het transitieproces waarin wij terecht zijn gekomen naar een kennisarme netwerkeconomie leidt, omdat de richting en kwaliteit van dit proces volledig bepaald wordt door kostenefficiëntie en technische maakbaarheid. In plaats van de noodzakelijke herstructurering van onze economie en maatschappij hebben de obsoleete structuren van het industriële tijdperk een digitale upgrade gekregen, maar zijn zij in wezen de fabrieken en bureaucratische machines van toen gebleven. Efficiënt zijn deze instellingen vooral in het genereren van frustratie, zowel bij medewerkers als bij klanten.

Dus in plaats van een genetwerkte kenniseconomie die het mogelijk maakt om de belangrijkste resources van de toekomst – de menselijke en sociale creativiteit en kennis – efficiënt en duurzaam te exploiteren, lijkt de hedendaagse maatschappij een archipel van gepimpte organisatiekolossen die de noodzakelijke vooruitgang effectief blokkeren.

8. Technologie als *pharmakon*

Volgens de Franse technologiefilosoof Bernard Stiegler liggen de redenen hiervoor in het feit dat de hedendaagse maatschappij de zeggenschap over technologie aan de markt heeft afgegeven en daardoor soevereiniteit over allebei heeft verloren. Ook stelt hij dat het hoofdprobleem van de hedendaagse maatschappijen daaruit bestaat dat de technologische ontwikkeling zich met een snelheid ontvouwt, die wij cultureel niet meer in staat zijn te begrijpen. En dat is zowel letterlijk als figuurlijk bedoeld: wij 'snappen' niet meer

daadwerkelijk wat de technologie met ons doet en daardoor kunnen wij geen fatsoenlijke manier ontwikkelen om cultureel soeverein op de technologische ontwikkeling te reageren.

Maar toch is het niet de tijd om te vertwijfelen. Volgens Stiegler is de technologie namelijk in haar wezen een *pharmakon*: een kracht die zowel gif als heilmiddel voor de maatschappij kan zijn (Stiegler 2008). Daarom moeten wij als maatschappij in het algemeen en als leiders van organisaties in het bijzonder, technologie veel serieuzer nemen dan wij dit vandaag de dag doen. Want technologie is niks anders dan geëxternaliseerde menselijke vaardigheden. Met andere woorden, technologie laat ons zien waartoe wij als mensen op dit moment van de evolutie in staat zijn (Stiegler 1998). Dus in plaats van ICT in het algemeen en het internet in het bijzonder als instrumenten te gebruiken om industriële organisatievormen kunstmatig in leven te houden, kunnen wij er beter voor zorgen dat organisaties gelijk oplopen met de technologische ontwikkeling.

Precies hiertoe levert de organisatievorm *social web* de kans omdat het de elementen uit de bovengeschetste kenniseconomische benaderingen meeneemt in een met name door het internet geïnspireerd organisatie-model. Het meest direct zien wij dit verwezenlijkt in het fenomeen *coworking* dat zich op dit moment als een lopend vuurtje door Europa en de VS verspreidt, vooral binnen de creatieve sector.

9. Social web en de creatieve sector: *coworking*

Coworking is het principe van “bij elkaar werken” in gebouwen, waarin onafhankelijke gebruikers (vaak kleine ondernemers of zzp’ers) tegen een gunstige tarief een werkplek tot hun beschikking hebben, inclusief voorzieningen als elektriciteit en Wifi. Enerzijds gaat het om een laagdrempelige toegang tot flexibele werkruimte, anderzijds om het opbouwen van netwerken en het creëren van economisch draagvlak voor freelancers, starters, kleine ondernemers. Deze *coworking spaces* zijn geïnspireerd door het idee dat sociale netwerken à la *facebook* of *twitter* uit hun exclusief digitale bestaan naar de reële wereld terug gehaald kunnen worden. Het zijn commercieel geëxploiteerde maar ideëel gedreven ondernemersplatformen, die een natuurlijke habitat bieden aan de “digitale bohemiens,” ofwel de urbane kenniswerkers en creatievelingen (Friebe en Lobo 2006).

Uiteraard vormen zich hier *communities of practice* en lerende organisaties. Het interessante is dat deze dus binnen noch buiten de traditionele bedrijfsorganisatie tot leven komen. Tussen de markt en het bedrijf in ontstaat een semi-openbare topologie van potentiële samenwerkingsverbanden, die een sterk draagvlak bieden aan mensen die niet in organisaties willen of kunnen werken (Albers 2008). De basis hiervan is sociaal kapitaal: om economisch van de bestaande netwerken te kunnen profiteren moet men bereid zijn om niet-economisch bijdragen (culturele, emotionele, sociale, etc) te leveren. Als dit lukt vindt waardecreatie in *coworking spaces* zijn basis terug in werkelijke bijdragen.

Met andere woorden, in *coworking spaces* wordt de organisatorische kiem gelegd voor wat Stiegler (2009) een “bijdrage-economie” (*l'économie de la contribution*): gebaseerd op technologie en ervaringen uit de digitale wereld worden in de reële wereld *social web's* geschapen waarop een zelfstandige deelname aan de hedendaagse economie mogelijk wordt. *Coworking spaces* verwezenlijken het model *social web's* zodanig dat door een open en decentrale koppeling met andere *coworkers* toegevoegde waarde op basis van daadwerkelijke bijdragen kan ontstaan. Op lange termijn is het goed mogelijk dat er door de druk van de niet-economische waarden op het economische proces een transformatie op gang komt, die inderdaad tot een wezenlijk andere economie leidt: een bijdrage economie.

10. Social Web: de logica van de zorg

Het is zeker geen toeval dat Stiegler's technologiekritiek in een boek is verschenen met de titel *De Logica van de Zorg* (Stiegler 2008). Want natuurlijk gaat de vraag over technologie in een tijdperk, waarin wij min of meer verworpen zijn tot “technologische levensvormen” (Lash 2001), net zo goed over de vraag hoe wij met elkaar omgaan. En dus ook over hoe wij voor de kwetsbaren in onze maatschappij zorgen.

In Nederland wordt op dit moment veel over deze vragen nagedacht want de zorgsector lijkt bijzonder zwaar te lijden onder obsoleete organisaties met een groot weerstandsvermogen. Zoals de grote technologieschandalen van de afgelopen jaren laten zien, is de zorgsector over het algemeen niet in staat om de technologische kansen organisatorisch te begrijpen, laat staan zich aan de sociaal-culturele veranderingen in de maatschappij aan te passen.

Uiteraard is er technologische vooruitgang in de zorg. Maar veel noodzakelijker is het om organisatorisch vooruitgang te boeken. Anders worden zorginstellingen, net zoals de boven beschreven hyperfordistische neofabriken, digitaal gepimpte organisatiezombies. Ook in de zorg moet de *pharmakon* technologie als organisatorische inspiratiebron en niet alleen als *business opportunity* voor gehaaide managers en adviseurs begrepen worden. Kijk bijvoorbeeld eens op het internet naar wat de bekende zorgexperts te bieden hebben onder de rubriek zorg 2.0. Er is nergens organisatievernieuwing in termen van *social web* te vinden. In plaats daarvan zijn er aanzetten om de communicatie van de oude organisatie te verbeteren. Dus betekent zorg 2.0 tot nu toe vooral dat medewerkers massaal klagen over het verlies van professionele soevereiniteit en administratieve overlast en de te verzorgende mensen bezwaar maken tegen het gebrek aan zorg in de zorg (tijd, persoonlijk contact, etc.). Ten overvloede kwam het Ministerie van Volksgezondheid in 2008 met de visie dat men op weg “Naar Waardecreatie in de Zorg” vooral op de markt zou moeten vertrouwen.

Dat de zorg in Nederland niet volledig de kluts kwijt is geraakt, laat het project de Hagert zien. Hier zijn drie partijen gezamenlijk aan de slag gegaan om het eerste Nederlandse *social web* in de zorg te bouwen. Weliswaar zijn twee partijen grote zorgorganisaties, maar de voor het project verantwoordelijke regiodirecteuren benadrukken dan ook keer op keer hoe belangrijk het was en is om het project zo goed mogelijk buiten hun organisaties te houden. In zekere zin geldt dus voor de Hagert hetzelfde als voor de *coworking spaces*: binnen noch buiten de organisatie. Uiteraard is de Hagert een verwezenlijking van het principe *social web* dat sterk verschilt van een *coworking space*. Maar toch zijn het allebei *social webs*: platformen die mensen de kans geven om vanuit eigen initiatief daadwerkelijke bijdragen te leveren. In die zin is het inderdaad niet overdreven om met betrekking tot de Hagert van een revolutie in de zorg te spreken. Tenslotte kenmerkt het *social web* de Hagert het begin van de ‘bijdrage economie’ in de Nederlandse zorgsector.

Bibliografie

- Albers, Markus** (2008) *Morgen komm ich spatter rein: Für mehr Freude in der Festanstellung*, Frankfurt, New York: Campus.
- Brown, John Seely en Duguid, Paul** (1991) 'Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovating', *Organization Science*, 2 (1): 40-57.
- (2000) 'Balancing Act: How to Capture Knowledge Without Killing It', *Harvard Business Review*, 78 (3): 73.
- Capra, Fritjof** (2002) *The Hidden Connections*, London: HarperCollins.
- Coase, Ronald H.** (1937) 'Nature of the Firm', *Economica*, 4: 386-405.
- Davenport, Thomas H. en Short, James E.** (1990) 'The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign', *Sloan Management Review*, 31 (4): 11-26.
- Drucker, Peter F.** (1969) *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*, New York: Harper & Row.
- Friebe, Holm; Lobo, Sascha** (2006) *Wir Nennen Es Arbeit: die Digitale Bohème oder: Intelligentes Leben jenseits der Festanstellung*, München: Heyne.
- Girard, Monique en Stark, David** (2003) 'Heterarchies of Value in Manhattan-based New Media Firms', *Theory, Culture & Society*, 20 (3): 77-105.
- Grabher, Gernot** (2001) 'Ecologies of Creativity: The Village, the Group, and the Heterarchic Organisation of the British Advertising Industry', *Environment and Planning A*, 33 (2): 351-374.
- (2002) 'Cool Projects, Boring Institutions: Temporary Collaboration in Social Context', *Regional Studies*, 36 (3): 205-214.
- Head, Simon** (2005) *The New Ruthless Economy. Work and Power in the Digital Age*, Oxford: Oxford University Press.
- Hammer, Michael en Champy, James** (1993) *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, New York: Harper Business.
- Kogut, Bruce en Zander, Udo** (1996) 'What Firms Do? Coordination, Identity and Learning', *Organization Science*, 7 (5): 502-518.
- Lash, Scott** (2002) *Critique of Information*, London: SAGE.
- Lave, Jean en Wenger, Etienne** (1991) *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Nahapiet, Janine en Ghoshal, Sumantra** (1997) 'Social Capital, Intellectual Capital and the Creation of Value in Firms', *Academy of Management Proceedings*: 35-41.
- (1998) 'Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage', *Academy of Management Review*, 23 (2): 242-266.
- Olma, Sebastian** (2007) *Vital Organising: Capitalism's Ontological Turn and the Role of Management Consulting*, Ph.D. thesis, Goldsmiths College, University of London.
- Polanyi, Michael** (1967) *The Tacit Dimension*, London: Routledge & Kegan Paul.
- Prahalad, C. K. en Hamel, Gary** (1990) 'The Core Competence of the Corporation', *Harvard Business Review*, 68 (3): 79-91.
- Schulze, Gerhard** (2000) 'Im Wandel Gleich Bleiben – Sinnroutinen und Soziales Kapital', in Beate Hentschel, Michael Müller, and Herrmann Sottong (eds.), *Verborgene Potentiale: Was Unternehmen Wirklich Wert Sind*, München: Hanser, pp. 45-66.

Sorge, Arndt en van Witteloostuijn, Arjen (2004) 'The (Non)sense of Organizational Change: An Essay about Universal Management Hypes, Sick Consultancy Metaphors, and Healthy Organization Theories', *Organization Studies*, 25 (7): 1205-1231.

Stiegler, Bernard (2009) *Pour une Nouvelle Critique de l'Économie Politique*, Paris: Galilée.

--- (2008) *Prendre Soin. Tome 1: De la Jeunesse et des Générations*, Paris: Flammarion.

--- (1989) *Technics and Time, 1: The Fault of Epimetheus*, Stanford: Stanford University Press.

Williamson, Oliver E. (1975) *Markets and Hierarchies*, New York: Free Press.