

# INHOUD

- 1 Welkom in de wereld van de nieuwe macht 7
  - 2 Denken volgens de oude en de nieuwe macht 21
  - 3 Van soundbites tot internetmemes: hoe ideeën zich verspreiden 43
  - 4 Hoe je een crowd moet opbouwen 68
  - 5 Waarom nieuwe-machtscommunity's werken (en soms ook niet) 100
  - 6 Hoe nieuwe-machtscommunity's werken (en hoe ze in de rest van de wereld opgaan) 129
  - 7 De participatiepremie 143
  - 8 Van de oude naar de nieuwe macht 168
  - 9 Leiderschap 194
  - 10 De kunst van het mengen van de macht 233
  - 11 De nieuwe macht op het werk 264
  - 12 De toekomst: een 'full-stack'-samenleving 288
- Woordenlijst 315
- Dankwoord 321
- Noten 325
- Register 357
- Over de auteurs 365

## WELKOM IN DE WERELD VAN DE NIEUWE MACHT

In de woorden van de filosoof Bertrand Russell is macht ‘het vermogen om beoogde effecten teweeg te brengen’.<sup>1</sup>

Dat vermogen, die invloed hebben wij tegenwoordig allemaal. Vandaag de dag kunnen we films maken, vriendschappen sluiten of geld verdienen; hoop of onze ideeën uitdragen; een community of beweging tot stand brengen; onjuiste informatie verspreiden of geweld propageren – en dat op een veel grotere schaal en met meer potentiële impact dan nog slechts een paar jaar geleden.

Ja, dat komt doordat de technologie veranderd is. Maar de diepere waarheid is dat wij veranderen, dat ons gedrag en onze verwachtingen aan het veranderen zijn. En degenen die erachter zijn gekomen hoe ze al die energie en begeerte moeten kanaliseren, veroorzaken Russells ‘beoogde effecten’ op nieuwe en bijzonder effectieve manieren.

Denk maar aan de startup-miljonairs die boven op online platformen met een miljard gebruikers zitten en onze dagelijkse gewoonten, emoties en meningen beïnvloeden. Of politieke nieuwelingen die gepassioneerde massa’s op de been hebben gebracht en van het ene op het andere moment aan de macht zijn gekomen. Of gewone mensen en organisaties die een sprong vooruit maken in onze chaotische netwerkmaatschappij – terwijl anderen terrein verliezen.

Dit boek gaat erover hoe we ons moeten oriënteren en vooruit moeten komen in een wereld die wordt bepaald door de strijd en de

balans tussen twee grote krachten – die noemen wij de oude en de nieuwe macht.

De oude macht werkt als geld. Een klein groepje bezit deze macht. Als men haar eenmaal heeft verworven, wordt er angstvallig aan vastgehouden, en de machtigen hebben een flinke voorraad te besteden. Het is gesloten, ontoegankelijk en top-down. Oude macht nodigt uit tot weghalen en oppotten.

De nieuwe macht gaat anders te werk, als een stroom. Ze wordt door velen geproduceerd. Ze is open, participatief en gebaseerd op gelijkheid. Bij de nieuwe macht is het doel niet om haar op te potten maar om haar te kanaliseren. Nieuwe macht nodigt uit tot toevoegen en verspreiden. Net als water of elektriciteit is ze het sterkst als ze stroomt.

Om een idee te krijgen hoe nieuwe en oude macht werken, volgen hier drie verhalen.

### **#MeToo versus Harvey Weinstein**

Jaar na jaar, prijzenseizoen na prijzenseizoen, heerste filmproducent Harvey Weinstein als een god over Hollywood.

Sterker nog, tussen 1966 en 2016 werden hij en God precies even vaak genoemd in de danktoespraakjes bij de Oscars – vierendertig keer.<sup>2</sup> Zijn films kregen bij elkaar meer dan driehonderd Oscarnominaties.<sup>3</sup> De Engelse koningin maakte hem erecommandant van het Britse rijk.<sup>4</sup>

Weinstein spaarde zijn macht op en gaf die uit als geld om zijn verheven positie in stand te houden. Hij kon sterren maken of breken en er persoonlijk voor zorgen dat een project groen licht kreeg of gecanceld werd. Hij bepaalde het lot van een hele industrie – en die industrie beschermde hem, zodat hij decennialang de kans kreeg zich schuldig te maken aan vermeende seksuele intimidatie en ver-

krachting. Hij beheerste de media<sup>5</sup> dankzij een comfortabele wederzijdse relatie op basis van de gunsten en toegang die hij kon verlenen. Hij won in 2017 zelfs de Los Angeles Press Club 'Truth-teller'-award.

Hij omgaf zich met een leger advocaten, liet de mensen die voor hem werkten strikte geheimhoudingsverklaringen tekenen en kocht eventuele beschuldigingen af. Hij huurde beveiligingsfirma's in, bemand door voormalige spionnen, om belastende informatie te vinden over vrouwen en journalisten die hem beschuldigden.<sup>6</sup> Zijn vrouwelijke slachtoffers zwegen meestal sowieso wel, uit een zeer reële angst voor de gevolgen voor hun carrière, en de mannelijke getuigen stonden erbij en keken ernaar, omdat ze hun eigen macht niet op het spel wilden zetten met een ruzie.

Harvey Weinstein en het gesloten en hiërarchische systeem dat hem aan de macht hield zijn een schoolvoorbeeld van het bekende oude-machtsverhaal. Weinsteins ondergang, en vooral wat daarna gebeurde, zegt daarentegen veel over hoe nieuwe macht werkt en waarom ze zo belangrijk is.

Kort nadat het nieuws over de beschuldigingen tegen Weinstein naar buiten kwam, deelde actrice Alyssa Milano de hashtag #MeToo om vrouwen aan te moedigen hun eigen verhalen over seksueel misbruik en intimidatie te delen op Twitter. Terri Conn zag dat. Als twintiger was Conn, toen een opkomende actrice met een rol in een soapserie, benaderd door regisseur James Toback om in Central Park met hem te gaan praten over een rol. Eenmaal daar, vertelde ze aan CNN, randde hij haar aan.<sup>7</sup>

Ze had de herinnering jarenlang weggestopt, maar met alle aandacht voor Harvey Weinstein en de opkomst van de #MeToo-beweging kwam die weer boven. Ze vertelde het eindelijk aan haar man en kwam in actie. Ze begon Twitter af te zoeken naar vrouwen die de hashtags #MeToo en #JamesToback hadden gebruikt. Ze vond anderen met verhalen die sterk leken op het hare. Samen vormden ze een afgesloten Twitter-groep om elkaar te steunen en andere slachtoffers te zoeken.<sup>8</sup> Een aantal leden van deze groep stapten vervolgens naar de *Los Angeles Times*. Binnen een paar dagen nadat die

krant er een artikel aan had gewijd, meldden zich nog eens ruim driehonderd vrouwen met verhalen over Toback.<sup>9</sup>

De campagne van Conn was een van de vele. De hashtag #MeToo werd binnen achtenveertig uur in bijna een miljoen tweets gebruikt. In één dag tijd verschenen er twaalf miljoen posts, commentaren en reacties op Facebook.<sup>10</sup>

De #MeToo-beweging ging als een vloedgolf over de wereld, en verschillende gemeenschappen pasten die aan voor hun eigen doeleinden. In Frankrijk werd het #BalanceTonPorc (verlink je varken), een campagne om aanranders en verkrachters openbaar te beschuldigen.<sup>11</sup> In Italië vertelden vrouwen hun verhaal onder de naam #QuellaVoltaChe (die ene keer dat). En het ging van de ene sector naar de andere. Amerikaanse Congresleden onthulden dat ook zij waren lastiggevallen door mannelijke collega's. De Britse minister van Defensie moest aftreden.<sup>12</sup> Het Europees Parlement beleefde zijn eigen #MeToo-moment.<sup>13</sup> Leaders uit het zakenleven werden ontmaskerd en ten val gebracht. Er waren straatprotesten over de hele wereld, van Parijs tot Vancouver. In India werd een poging gedaan om het grensoverschrijdende gedrag van bekende hoogleraren aan de kaak te stellen.<sup>14</sup> Een artikel in de *China Daily* waarin gesuggereerd leek te worden dat seksuele intimidatie op de werkvloer een puur westers probleem was, werd teruggetrokken na een golf van online kritiek.<sup>15</sup>

Niemand was de baas van deze beweging en niemand leek precies te weten waar die naartoe zou gaan. #MeToo was tien jaar eerder ontstaan als het werk van activiste Tarana Burke, die zwarte vrouwen die met seksuele intimidatie te maken hadden gehad aanmoedigde hun ervaringen met andere slachtoffers te delen.<sup>16</sup> Maar nu voelde het als een beweging zonder eigenaar – en dat was de bron van haar kracht. Ze was van iedereen, van ondernemende ontwerpers die *me too*-sieraaden ontwierpen tot ambitieuze politici die de energie van #MeToo probeerden te kanaliseren.<sup>17</sup>

Het opvallendste aan #MeToo was het gevoel van macht dat het de deelnemers gaf. Mensen die jarenlang hadden gedacht dat ze

machteloos stonden tegenover langdurige seksuele intimidatie of die bang waren geweest voor wraak, vonden ineens de moed om de strijd aan te gaan. De individuele verhalen werden versterkt door de veel grotere stroom. De moed van het individu was het werk van velen.

### **De patiënt(en) versus de dokter**

De dokter keek verbluft op van zijn computer. 'Waar hebt u dat woord geleerd? Dat is mijn terminologie. Wanneer hebt u medicijnen gestudeerd? Ik kan u niet meer als patiënt zien als u op internet zomaar dingen leert die u niet zou moeten leren.'

Vervolgens ontsloeg de dokter zijn patiënt.

Het aanstootgevende woord was 'tonisch-clonisch'. Zijn patiënte had tegen hem gezegd dat ze volgens haar een tonisch-clonische aanval had gehad. (Eerder hadden zij en haar arts de epileptische aanvallen waar zij zich zorgen over maakte omschreven als momenten waarop ze 'even weg was'.)

Deze patiënt was meer te weten gekomen over haar aandoening via PatientsLikeMe, een online community van meer dan vijfhonderdduizend mensen die aan meer dan 2700 ziektes lijdten, en die allemaal hun persoonlijke medische gegevens en ervaringen met anderen delen op het forum en zo tientallen miljoenen gegevenspunten creëren.<sup>18</sup> Je moet het zien als een enorme praatgroep, leergemeenschap en kennisbank in één. De patiënten op het forum hebben zelfs samengewerkt om hun eigen geneesmiddelenonderzoek te crowdsourcen, zoals toen een groep ALS-patiënten lithium liet testen als mogelijke behandeling – in een fractie van de tijd die het de autoriteiten in de gezondheidszorg zou hebben gekost.

Letitia Browne-James, een ander lid van de community, stuitte 'uit wanhoop' op PatientsLikeMe.<sup>19</sup> Zij leed al haar hele leven aan epilepsie en had geregeld slopende aanvallen, die alleen maar erger werden. Ze was bang om een aanval te krijgen op school of in de kerk, tijdens een dans- of toneelvoorstelling of, toen ze wat ouder

werd, tijdens een date. Toen ze haar latere echtgenoot, Jonah James jr., had leren kennen, maakte ze zich zorgen om haar trouwdag. ‘Ik bad heel hard tot God om me die ene dag zonder aanval door te laten komen,’ vertelde ze.

Maar haar neuroloog bleef haar dezelfde oude medicijnen voorschrijven. Ze ging overleggen met leden van de community op het forum, ontdekte zelf waarom bepaalde medicijnen niet werkten, en probeerde erachter te komen of er ook alternatieven waren en zo ja, welke. Op zoek naar een glimpje hoop kreeg ze te horen dat er een veelbelovende hersenoperatie was ter behandeling van mensen met epilepsie. Ze ontdekte dat 83 procent van haar medepatiënten op het platform positieve resultaten van deze behandelwijze meldde, en toch hadden zij en haar arts het er helemaal nooit over gehad.

Deze patiënt ontsloeg dus haar dokter. Bij wijze van laatste verzoek vroeg ze hem om de naam van een epileptoloog – het soort specialist waar ze via haar patiëntencommunity over had gehoord. De arts bladerde door wat papieren op zijn bureau en gaf haar een naam. Ze was verbijsterd. ‘Hij had die informatie al die tijd al,’ zei ze.

Letitia ging onder het mes. Ze heeft nu al meer dan vijf jaar geen aanval meer gehad. Ze heeft vele anderen op PatientsLikeMe begeleid en geholpen om hun gezondheid in eigen hand te nemen.

De artsen in deze verhalen leven in een wereld die op de oude macht drijft. Ze hebben een zware opleiding gehad om deskundig te worden. En met reden: ze hebben te maken met leven en dood. Maar daardoor zijn ze eraan gewend geraakt dat zij de beheerders van de medische kennis zijn, die zich van hun patiënten onderscheiden door allerlei vakjargon en ondoorgrondelijke recepten. De patiënten hebben de nieuwe macht ontdekt. Ze verbeteren hun eigen situatie, omringd – en gesteund – door een groep gelijkgestemden. Ze proberen dingen, sturen artikelen door en volgen elkaars verrichtingen. Ze delen hun gegevens, ideeën en medeleven. Hun werelden zijn opengegaan – en er is geen arts die dat terug kan draaien.

## Het schoolmeisje versus het ministerie van Buitenlandse Zaken

Aqsa Mahmood groeide op in een gematigd moslimgezin in Schotland. Ze ging naar een goede particuliere school en was dol op Harry Potter. Ze werd beschreven als iemand die niet wist welke bus ze moest nemen om naar het centrum van Glasgow te komen.<sup>20</sup>

Maar mettertijd werd ze een 'slaapkamerradicaal', en belandde ze in een duistere onlinewereld van verleidelijke recruiters met heldenverhalen. Op een dag in november, toen ze net negentien was, verdween ze. Vier dagen later belde ze haar ouders vanaf de Syrische grens.

Maar dat was niet het eind van haar verhaal. Nu ze door is was gerekruteerd, werd ze zelf een recruiter. Ze werd bedreven in het online werven en verleidde anderen om haar voorbeeld te volgen. Ze bouwde een hecht meisjesnetwerk op, gaf praktische raad aan vrouwelijke *wannabe* jihadistinnen die zich voorbereidden op hun reis naar Syrië: 'Als ik je één ding kan adviseren om mee te nemen, dan zou dat biologische kokosolie zijn (misschien dat je voor mij ook nog een pot mee kunt nemen, lol). Dit product kun je voor zoveel dingen gebruiken – als vochtinbrengende crème, haarolie, enz.'<sup>21</sup> De drie normale, geïntegreerde meisjes van vijftien en zestien die uit het Londense Bethnal Green hun eigen vertrek naar Syrië planden, namen contact op met Aqsa Mahmood.<sup>22</sup>

Terwijl Aqsa gebruikmaakte van peer-to-peernetwerken, koos de Amerikaanse overheid voor een heel andere benadering om IS te onderdrukken. Ze dropten duizenden cartoons van IS-rekruten die in een gehaktmolen werden gestopt boven bolwerken van IS in Syrië (een methode die honderd jaar eerder, in de Eerste Wereldoorlog, voor het eerst breed werd toegepast).<sup>23</sup> Ze probeerde ook een digitale benadering, om de online slimheid van de Islamitische Staat te evenaren. De overheid opende een nogal autoritair Twitteraccount – voorzien van het omineuze wapen van het ministerie van Buitenlandse Zaken – waarop potentiële jihadistinnen werd bevolen om zich te bedenken. ('*Think Again Turn Away!*')<sup>24</sup> Dat was misschien niet



de meest overtuigende boodschap om te voorkomen dat geradicaliseerde figuren zich in de afgrond zouden storten.

Ook hier zien we een confrontatie van oude en nieuwe macht. De Amerikaanse overheid bediende zich van het beproefde oude-machtsscenario en gebruikte haar overwicht om letterlijk van bovenaf ideeën naar beneden te gooien. Zelfs als ze zich van sociale media bedient, is ze altijd geneigd om bevelen te geven en niet om mensen voor zich in te nemen. Aqsa doet iets heel anders. Haar geïmproviseerde netwerk is participatief en gebaseerd op gelijkheid. Het werkt niet van boven naar beneden, maar horizontaal, van het ene meisje naar het andere. Het is de nieuwe macht in haar effectiefste (en beangstigendste) vorm.

## DE INGREDIËNTEN VAN DE NIEUWE MACHT

Wat #MeToo, de patiënten en het schoolmeisje met elkaar gemeen hebben, is dat ze hebben ontdekt hoe ze de moderne hulpmiddelen moeten gebruiken om een steeds grotere hang naar participatie te kanaliseren.

Mensen hebben altijd iets tastbaars willen doen in de wereld. In de loop van de geschiedenis zijn er telkens bewegingen opgekomen, hebben mensen zich georganiseerd, hebben gemeenschappen structuren opgebouwd om cultuur te scheppen en handel te drijven. Er is altijd een dialectische relatie geweest tussen bottom-up en top-down, tussen hiërarchieën en netwerken.

Maar tot voor kort hadden we veel minder alledaagse mogelijkheden om te participeren en te ageren. Dankzij de huidige connectiviteit kunnen we ons op een grenzeloze manier en met ongekende snelheid organiseren. Door deze connectiviteit ontstonden nieuwe modellen en een nieuwe mindset die ons huidige tijdperk vormgeven, zoals we hierna zullen zien. Dat is het 'nieuwe' van nieuwe macht.

In een populaire discussie op de sociale nieuwssite Reddit werden herinneringen gedeeld aan opgroeien in de jaren negentig, toen

het leven heel anders werd ervaren.<sup>25</sup> Bij degenen die dat hadden meegemaakt, riepen de posts een warme nostalgie op. Voor degenen die toen nog niet geboren waren, waren het verhalen over een vreemde wereld: de gespannen afwachting van je foto voor het jaarboek, 'de enige keer dat je een foto van jou en je vrienden op school zag'. Je had maar één kans op een goede foto, en je wist niet hoe die zou worden. De spanning als je de lokale radiozender belde om je favoriete nummer aan te vragen, met je vinger op de knop van je cassetterecorder om het op te nemen zodra het werd gedraaid. De opwinding als je naar de videotheek ging om op weg naar huis een film te huren. De frustratie als je naar de bibliotheek ging en ontdekte dat juist het boek dat je moest hebben al uitgeleend was of 'op de plank zou moeten staan maar onvindbaar was'. Hoe vervelend het was als je wiskunde zonder rekenmachine moest doen omdat die verboden was, waarbij de ferme redenering was 'dat je als je groot bent niet de hele tijd een rekenmachine in je zak zult hebben'.

Tegenwoordig hebben we natuurlijk veel meer dan een rekenmachine in onze zak. Tegenwoordig hebben we (heel letterlijk) iets bij de hand wat we kunnen zien als een nieuw participatiemiddel. En dat verandert niet alleen wat we kunnen doen, maar ook hoe wij verwachten met dingen om te gaan.

Deze nieuwe participatiemiddelen – en het sterkere gevoel van mondigheid waarmee die gepaard gaan – zijn een belangrijk ingrediënt van de meest invloedrijke modellen van onze tijd: grote bedrijven als Airbnb en Uber, het Chinese WeChat of Facebook, protestbewegingen als Black Lives Matter, open softwaresystemen zoals GitHub, en terreurnetwerken zoals IS. Dat zijn allemaal kanalen voor de nieuwe invloed.

Je moet ze zien als nieuwe-machtsmodellen. Ze worden mogelijk gemaakt door de activiteit van de crowd – zonder die crowd zijn de modellen niet meer dan lege hulzen. De oude-machtsmodellen worden daarentegen mogelijk gemaakt door wat mensen of organisaties bezitten, weten of beheersen wat niemand anders bezit, weet of beheerst – zodra oude-machtsmodellen dat kwijtraken, verliezen ze