

Voorwoord

*Standing in the middle of the road is very dangerous:
You get knocked down by traffic from both sides.*

Margaret Thatcher

Er staat een leuk filmpje op YouTube van een jongen die de inhoud van een pan kokend water van zijn balkon op de zevende verdieping naar beneden gooit. Niemand krijgt er brandwonden van: voordat het water de grond raakt, is het al sneeuw geworden. We bevinden ons dan ook in Siberië en het lied 'Dodenrit' van Drs. P gaat aardig op: 'Het vriest een graad of dertig, het is winter en vrij koud.' Tussen zeven hoog en de grond verandert het water van fase: vloeibaar wordt vast. De transparante vloeistof verandert in witte kristallen.

Onze samenleving maakt ook een faseverandering door, maar dan een omgekeerde. De vastomlijnde structuren wijken voor een nieuwe orde waarin wij als mensen veel vrijer bewegen. De vaste vorm maakt plaats voor de dynamiek van de vloeistof.

Toen ikzelf door Siberië reisde, was dat gelukkig niet in een trojka met een roedel wolven achter me aan, zoals de onfortuinlijke figuur uit het lied van Drs. P. Ik reisde een heel stuk moderner en toch tijdloos: met de trans-Siberische spoorlijn, die terecht legendarisch is. De tocht duurt eindelijk ('Omsk is een mooie stad, maar net iets te ver weg'), waardoor je je toevallige reisgenoten goed leert kennen. De *kondoektorsja* serveert thee uit een samowar, maar ten behoeve van een nog

levendiger culturele uitwisseling heb je natuurlijk wodka meegenomen – of anders heeft je coupégenoot dat wel.

Tot in Siberië hebben computers en hun onderlinge verbondenheid de maatschappij inmiddels grondig op zijn kant gezet. In mijn beeldspraak: vloeibaar gemaakt. Deze ontwikkelingen stoppen zoveel energie in ons systeem dat het behoorlijk hard is gaan trillen. Voor het organiseren van mensen en kennis maakt de traditionele vaste vorm van een instelling of organisatie dan ook steeds vaker plaats voor de vloeibaarheid en transparantie van het netwerk. Dat is precies wat moleculen doen wanneer ze worden opgewarmd.

Het industriële tijdperk van Ford en Taylor met hun lopende band en strak geplande bedrijven – van de vs tot de Sovjet-Unie de leidende vorm van bedrijfsorganisatie gedurende de twintigste eeuw – is definitief voorbij. We moeten onze kantoren en andere hokjes uit en het strikt hiërarchische denken bij het vuilnis zetten.

Het fijne van de vloeibare samenleving, door de Pools-Britse socioloog en filosoof Zygmunt Bauman ook wel ‘vloeibare moderniteit’ (*liquid modernity*) genoemd, is dat u geen Ford of Taylor hoeft te zijn om de wereld te veranderen. Iedereen kan het, vanachter zijn computer en binnen zijn eigen netwerk. Dat heeft al geleid tot bedrijven die met twaalf man personeel miljarden waard werden, zoals Instagram, en met een flexibel platform hele branches op hun kop zetten, zoals Airbnb voor de hotelsector en Uber voor taxi's. Ook politiek en bestuur beginnen langzaam te ontdoeien: de *powers that be* en de burgers zijn nog maar één klik van elkaar verwijderd en weten elkaar steeds gemakkelijker te vinden.

Onze samenleving had lang iets weg van een piramide: van steen gemaakt, met een hiërarchische structuur en een duidelijk onderscheid tussen bovenkant, midden en onderkant. In de vloeibare samenleving gaat de piramide smelten en lossen de lagen in elkaar op.

Mij interesseert het wat deze vloeibare samenleving betekent voor de traditionele figuren in het midden: de reisagent, de winkelier, de hotelier, maar ook de ambtenaar, de manager en de docent. Ook de instituties in het midden hebben het zwaar te verduren, van de grote spelers in de maakindustrie tot de nationale overheid.

Eén ding weet je zeker wanneer de Russische trein langs vervallen industriële voorsteden dendert: instituties bestaan niet voor de eeuwigheid. Niets duurt eeuwig. Om met Bauman te spreken: de enige zekerheid is onzekerheid.

Een van de vertakkingen van de trans-Siberische spoorlijn komt uit in China. Daar geldt de uitspraak 'Ik wens je interessante tijden' als een vervloeking. Zelf sta ik daar heel anders tegenover. Al is het heel vermoeiend om jezelf voortdurend opnieuw uit te moeten vinden, fascinerend is het wel. Met voldoende inspiratie uit een boek, een reis en een gesprek met een kop thee of glas wodka erbij is het bovendien goed uit te houden.

Na zdorovje.

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 belichaamt 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 mediataak 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-