



De kracht van de Crowd

Er is inmiddels brede consensus over de voordelen van de cloud, tenminste als het gaat over kostenbesparingen. In veel gevallen is computer- en applicatiecapaciteit goedkoper aan te schaffen buiten de onderneming. Die capaciteit gehaald van buiten is in dat geval beter dan de capaciteit die door de eigen ict-afdeling wordt aangeboden, vooral omdat er sprake kan zijn van schaalvoordelen. Die zorgen voor een robuustere infrastructuur, die behalve goedkoper ook wendbaarder is. Maar er is buiten de onderneming nog veel meer capaciteit te halen. Dat is de capaciteit van mensen.

DOOR: BART STOFBERG





Een onderneming die alles in de cloud brengt, hoeft alleen nog maar te sturen op samenhang. Dat is makkelijker omdat door de toenemende wendbaarheid ten gevolge van het cloud, het vermogen om van richting te veranderen, toeneemt. Wellicht raakt een onderneming daardoor zelfs een gedeelte van zijn legacy kwijt, ofwel de negatieve consequenties van keuzes uit het verleden. En wat nog mooier is: er is een behoorlijke zekerheid dat op deze manier geen nieuwe legacy wordt opgebouwd. Het wordt wel eens vergeten, maar behalve computercapaciteit is er buiten de onderneming op grote schaal ook capaciteit van mensen – de crowd – beschikbaar. Dit fenomeen kan ook schaalvoordelen opleveren, zij het van een andere aard dan bij de cloud. Het belangrijkste schaalvoordeel is diversiteit. Omdat iedereen anders is, kan de crowd creatiever en ondernemender zijn dan medewerkers van het eigen bedrijf. In de crowd kunnen meer

kennis, ideeën, talenten en mankracht zitten dan bij de mensen in de eigen onderneming, en ook meer innovatief vermogen; de legacy op organisatorisch en HR-gebied is bij ondernemingen vaak groter dan die op het gebied van hardware en applicaties. Wie de concurrentie voor wil blijven, doet er goed aan de mogelijkheden van de crowd te onderzoeken. Ook dan dient overigens te worden gestuurd op samenhang en moet er voor worden gezorgd dat de crowd daar wordt ingezet waar die optimaal kan bijdragen aan het succes van de onderneming.

Over de vraag hoe de crowd is in te zetten voor het succes van de onderneming wordt weinig geschreven of gesproken. De nieuwe tijd biedt ongekende bedreigingen voor werkelijk elke organisatie en de crowd biedt ongekende mogelijkheden om de bedreigingen te weerstaan en om nieuwe kansen te benutten. Dit artikel schetst verschillende mogelijk-





heden van de crowd en bevat een aantal inspirerende voorbeelden. Opdat organisaties er hun concurrentiepositie mee kunnen verbeteren.

I **Blikwisseling**

Hoe groot een organisatie ook is, buiten de organisatie leven veel meer mensen dan daar binnen. Daardoor bevindt zich buiten de organisatie ook meer talent, creativiteit, kennis en ondernemerschap. Bovendien is de diversiteit van de groep buiten de onderneming groter dan daarbinnen. Diversiteit is een belangrijke pijler van vernieuwing en innovatie. Al die verscheidenheid, mits met

elkaar in contact gebracht, zorgt voor blikwisseling. Dat is op een andere manier naar hetzelfde kijken en daardoor ook daadwerkelijk iets anders zien. Het bekendste voorbeeld van blikwisseling is de tekening van de oude en de jonge vrouw (zie illustratie). Of je ziet de jonge vrouw of je ziet de oude vrouw, maar je ziet ze nooit allebei tegelijk. Wie van de ene blik overstapt op de andere, ziet alles ineens heel anders. Precies dat is de kracht van blikwisseling. Door anders te kijken ziet het probleem er anders uit en daardoor komen ineens andere oplossingen voor dat probleem in zicht.

In korte tijd zijn een heleboel begrippen met crowd ontstaan. Ze laten zien dat de crowd op een heleboel verschillende manieren is in te zetten.

I **Crowd sourcing**

De basisvorm van het inzetten van de crowd is simpel. Maar hoe komt een onderneming in contact met de crowd. Er zijn verschillende partijen die als tussenpersoon kunnen optreden. InnoCentive (www.innocentive.com) is een voorbeeld.

InnoCentive is een marktplaats waar bedrijven met een vraag of een probleem ongeveer 100.000 wetenschappers kunnen ontmoeten uit 175 verschillende landen. Bedrijven (seekers/zoekers) kunnen hun problemen anoniem opvoeren en de verschillende aanbieders (solvers/oplossers) bieden oplossingen aan in de vorm van een offerte. De beloningen lopen uiteen van 5.000 tot 100.000 dollar. InnoCentive en een heleboel andere, vergelijkbare sites, werken als een soort eBay voor ideeën. Ze brengen vraag en aanbod bij elkaar.

I **Crowd design**

Een tussenpersoon is niet altijd nodig. Ook is zelf een platform te creëren. Lego verdient zijn geld al lang niet meer met de verkoop van steentjes, maar met de verkoop van bouwdozen van bijvoorbeeld een vliegveld, een brandweerkazerne of een ruimteschip. Lego had altijd al een heuse Research & Development afdeling, maar heeft al weer jaren geleden besloten het ontwerpen van nieuwe dozen aan de crowd over te laten. Via een website kan iedereen meedenken en mee-ontwerpen. Op deze manier heeft Lego minder eigen ontwerpers nodig en is de creativiteit veel groter (klanten blijken heel

Blikwisseling is op een andere manier naar hetzelfde kijken en daardoor **ook daadwerkelijk iets anders zien**





anders naar de vraag te kijken: blikwisseling). Als Lego een doos op de markt brengt, zijn er zeker een paar duizend kopers: Iedereen die aan de doos heeft meegewerkt. Tapscott en Williams noemen deze categorie meedenkers “prosumenten”, een samenvoeging van producenten en consumenten. En het is in ieder geval een vorm van *crowd design*.

■ Crowd knowledge

Ook kennis en vakmanschap zijn uit de crowd te halen. Goldcorp is een Canadees mijnbouwbedrijf dat een goudmijn bezit, die volgens analisten bijna was uitgeput. Er waren wel aanwijzingen dat er meer aders waren, maar hoe ze ook zochten, die konden ze niet vinden. Uiteindelijk hebben ze al hun geologische informatie op het internet gezet. Een grote stap in een sector waarin geologische informatie wordt beschouwd als het meest waardevolle en het meest beschermde. In maart 2000 schreef Goldcorp een prijsvraag uit, de Goldcorp Challenge, met in totaal \$ 575.000 aan prijzengeld. Er kwamen een heleboel inzendingen binnen, verrassend genoeg niet alleen van geologen, maar ook van studenten, adviseurs, wiskundigen en zelfs legerofficieren. Daardoor konden ze de traditionele zoekmethoden uitbreiden met (blikwisseling!) intelligente systemen en computer graphics. Op basis van deze inzendingen werden er op meer dan tachtig locaties nieuwe aders aangeboord. Sinds die wedstrijd is er meer dan 8 miljoen ounce goud gevonden. De koers van Goldcorp is door gebruik te maken van crowd knowledge in tien jaar gestegen van 100 miljoen dollar naar 9 miljard dollar.

■ Open source

Al deze voorbeelden zijn geïnspireerd op iets wat al een hele tijd aan de gang is: *Open source*. Door informatie te ontdoen van intellectueel eigendom (IP: Intellectual Property) en openbaar te maken, door iedereen in de gelegenheid te stellen aan het resultaat bij te dragen, door iedereen zich één van de bedenkers en producenten van het eindproduct te laten voelen, ontstaat een dynamiek die er voor zorgt dat het eindresultaat beter, omvangrijker en wendbaarder is dan dat van een traditionele opzet. De Engelse versie van Wikipedia heeft 4 miljoen artikelen, de Nederlandse 1,6 miljoen. De betrouw-

baarheid daarvan is vergelijkbaar met die van Encyclopaedia Britannica, dat wordt onderhouden door 4000 betaalde experts en dat 120.000 artikelen bevat. In navolging van Linux wordt er veel meer open source software ontwikkeld. IBM heeft zijn strategie op dit gebied ingrijpend veranderd. IBM-ontwikkelaars dragen in hun werktijd bij aan open source software, die het bedrijf aanbiedt in plaats van de oorspronkelijke eigen, onder IP gebouwde pakketten. Geld wordt er nog steeds verdiend bij IBM, nu ook omdat ze experts in die software kunnen leveren.

■ Crowd keten

Maar er is nog veel verder te gaan in het inzetten van de crowd. India is een arm land, de meeste mensen kunnen zich geen bankrekening veroorloven en er zijn weinig bankkantoren in India. Toch is er wel behoefte aan bankproducten. Ook mensen met weinig geld willen sparen en willen hun geld vanuit de grote stad, waar ze werken, overbrengen naar hun familieleden, die vaak honderden kilometers verder wonen op het platteland. EKO India Financial Services is in dat gat gesprongen. Met behulp van een crowd keten: Ook wie weinig geld heeft, kan bij EKO een rekening openen. Het enige wat nodig is, is een mobiele telefoon en die heeft daar bijna iedereen. Kiosken, in de meeste dorpen staat wel een kiosk waar tijdschriften, sigaretten en snoep is te kopen, fungeren als virtuele bankfilialen. Via meer dan 700 van die kiosken, dat is hier de crowd, is geld via de telefoon over te boeken naar bijvoorbeeld familieleden die dit geld bij hun eigen

In de crowd kunnen meer kennis, ideeën, talenten en mankracht zitten dan bij de mensen in de eigen onderneming



Een onderneming die alles in de cloud brengt, **heeft alleen nog maar te sturen op samenhang**

kiosk kunnen opnemen. EKO is begonnen in 2007. Begin 2011 had het 700.000 rekeninghouders en voerde het 20.000 transacties per dag uit met een gezamenlijke waarde van 2,5 miljoen dollar.

■ Crowd funding

Crowd funding is een mogelijkheid. Er is nu zelfs een crowd hypotheek af te sluiten, met een heleboel geldschietters per hypotheek. Er bestaat al *crowd insurance*, waarbij mensen elkaar verzekeren, in

de vorm van een kleine onderlinge (broodfonds). Hoewel het slechts een heel klein promillage is van alle transacties, heeft eBay zoveel geschillen tussen kopers en verkopers, dat dat juridisch niet meer te bemannen is. eBay heeft daarom *crowd judging* ingevoerd, waarbij een onpartijdig panel eBay-leden een bindend oordeel velt. *Crowd opinion* (like en de beoordelingen van producten en diensten) is al helemaal ingeburgerd. *Wisdom of crowds* is een begrip. Mensen weten samen meer dan specialisten, als ze tenminste gevarieerd genoeg zijn en als ze elkaar niet kunnen beïnvloeden.

Decision markets of prediction markets maken van dit principe gebruik. Die geven aandelen uit, bijvoorbeeld voor de komende Tweede Kamer verkiezingen. Na de verkiezingen betaalt het aandeel VVD het aantal kamerzetels van de VVD uit, enzovoort. Op de “markt” kunnen de aandelen worden verhandeld. De “koers” van het aandeel is een adequate voorspelling van de verkiezingsuitslag, nu al beter dan de gebruikelijke enquêtes. Dat komt vooral omdat de collectieve kennis en achtergrondinformatie van de groep veel beter in het resultaat tot uiting komen. De wisdom of crowds is gegrond op een voorbeeld uit 1906. Op een jaarmarkt in Engeland konden bezoekers prijzen winnen als ze konden schatten hoe zwaar een specifieke os was. Ondanks een aantal ridicule voorspellingen was het gemiddelde van alle schattingen akelig nauwkeurig: de gemiddelde schatting was 543,438 kilo, het daadwerkelijke gewicht 543,892 kilo. De inschattingfouten van de deelnemers heffen elkaar op, de collectieve kennis komt boven drijven, dat is in ieder geval het principe. De wisdom of crowds is moeilijk in zetten, vooral ook omdat die noodzakelijke onafhankelijkheid zo moeilijk te waarborgen is.

■ Crowd presence

De crowd is altijd aanwezig, waar en wanneer ook. Toen een schip in de buurt van Niagara Falls tegen een brug aanvoer, ontstond er een welles-nietes-discussie tussen de brugwachter en de kapitein. Voer de kapitein nou tegen een dichte brug aan, of ging de brug neer toen het schip er al aan kwam? Eén berichtje naar alle telefoons die in de buurt waren, leverde een filmpje op waaruit bleek dat de

brugwachter de brug naar beneden deed, terwijl het schip er op af voer. Je zou dat *crowd presence* kunnen noemen.

I Crowd organisation

De crowd heeft een zelforganiserend vermogen: *crowd organisation*. De Arabische lente kende zeker in het begin geen leiders, geen strategie, geen plan en geen organisatie. Toch werden er (in eerste instantie) meer resultaten geboekt dan op basis van een gedegen strategie verwacht had mogen worden. De crowd heeft het vermogen om snel en slagvaardig te reageren op verrassingen. Ook een flash mob is in zekere zin een vorm van crowd organisation.

I Crowd anarchy

De crowd kan ook gevaarlijk zijn, zoals de Arabische lente dat was voor de toenmalige machthebbers. Als Shell (Brant Spar) of Ahold (salaris Möberg) in het verleden collectief misnoegen opriepen, dan kon een consumentenboycot grote gaten slaan in de bedrijfsomzet en –winst. Wie verontwaardiging wil vermenigvuldigen, moet het delen. Een Twitterstorm kan verontwaardiging nog veel beter vermenigvuldigen. Wie er gelijk heeft, speelt dan nauwelijks een rol. Er bestaat dan ook wel degelijk een soort *crowd anarchy*, denk ook maar aan Occupy, WikiLeaks en Project X. Bedrijven kunnen daar maar beter rekening mee houden: hoe is het te voorkomen en wat doe ik als het toch gebeurt?

I Big data

Big data ook een vorm van crowd. Gegevens over iedereen bij elkaar vormen een heleboel data. Daar is, met heel veel verstand, een heleboel informatie uit te halen. Tegenwoordig is op basis van wat er getwitterd wordt, een griep epidemie te voorspellen, voordat die zich voordoet. Patronen zijn te ontdekken in het koopgedrag van consumenten en daarmee is dat koopgedrag te beïnvloeden.

I De kracht van de crowd

De kracht van de crowd moet niet worden onderschat. De crowd kan organisaties helpen in een steeds complexer en steeds dynamischer wereld, waarin de huidige bezetting, hoe groot en hoe veel-

OVER DE AUTEUR:



Bart Stofberg is organisatieveranderaar bij Quint Wellington Redwood en spreker bij Speakers Academy

zijdig ook, tekort schiet. De crowd heeft veel meer volume en daarmee heeft de crowd veel meer diversiteit: sociale achtergrond, culturele achtergrond, nationaliteit, generaties, geslacht, vakmanschap, karakter. De crowd heeft het allemaal en herbergt ook nog eens alle combinaties. De crowd is op de hoogte en kent alle mogelijkheden van alle nieuwe technologieën, heeft ongelooflijk veel nieuwe ideeën en kan daar ook nog praktische toepassingen voor bedenken. De crowd kan een bedrijf helpen nieuwe kansen te zien en te benutten. Maar dan moet het bedrijf wel een platform creëren, waar organisatie en crowd samenwerking kunnen smeden. En dan moet de onderneming wel een visie hebben op het inzetten van de crowd, opdat alle beschikbare intelligentie, kennis, creativiteit en innovatiekracht en al dat talent op de één of andere manier kunnen bijdragen aan het gewenste succes. Dat vergt al met al een andere manier van denken. De crowd biedt geen ouderwets schaalvoordeel dat gebaseerd is op veel van hetzelfde. De crowd is wel veel, maar niet van hetzelfde: de crowd is een veelzijdige groep van veelzijdige mensen. En die kan maar beter met je zijn dan tegen je. ■

Referenties:

www.frankwatching.com

Thomas Friedman & Michael Mandelbaum – Wat is er mis met Amerika? (2011)

Maurits Kreijveld – Samen slimmer (2012)

James Surowiecki – Wisdom of crowds (2004)

Don Tapscott & Anthony D. Williams – Wikinomics (2006/2009)