

Reboot #7

Doen, Durf en de Waarheid

Atze Bosma

17 april 2009

Deze tekst is door Atze Bosma uitgesproken op 17 april 2009 in het kader van Reboot.

INTRODUKTIE

Dames en heren, dank voor jullie komst. Hoewel ik helemaal uit Deventer kom heb ik grote affiniteit met Rotterdam; eigenlijk had ik hier moeten wonen met die rauwe werkers met hun hart op hun tong. Bas heeft mij uitgenodigd om een voordracht te geven vanuit mijn gezichtspunt, mijn vak, die van bedrijven in nood, bedrijven die even vastzitten en waar meestal echt wat moet gebeuren.

Ik wil met deze column een pleidooi houden voor het denken van binnen naar buiten, van klein naar groot en leren door te doen in plaats van te beschouwen.

Naar mijn mening ontbreekt het aan bescheidenheid bij het ontwerpen van grote nieuwe structuren bij lastige vraagstukken. Het is mijn overtuiging dat we deze vraagstukken niet begrijpen en zeker niet kunnen beheersen. Tegelijkertijd moeten wij beseffen dat wij wel degelijk positieve invloeden kunnen uitoefenen op diezelfde vraagstukken. Het ligt echter niet in onze aard om iets te doen dat we niet begrijpen.

Mijn stelling is: We kunnen alleen begrijpen als we DOEN dus moeten we de angst overwinnen om te DOEN zonder te begrijpen.

De titel van mijn column is "Doen, durf en de waarheid". De titel komt voort uit het spelletje dat kinderen spelen waarbij ze vragen: "Doen, durf of de waarheid" waarna het slachtoffer iets g nants moet DOEN als ie heeft gekozen voor Doen, en iets engs moet doen als ie gekozen heeft voor DURF of een compromitterende vraag moet beantwoorden als deze voor WAARHEID heeft gekozen. Grappig is dat de oorsprong van dit spelletje in Amerika ligt waar

het “Truth or Dare” heet; blijkbaar hebben wij hier in Nederland toch al de neiging het doenerige toe te voegen. Ik sympathiseer met doeners; ik ben er zelf een.

Ik vind de kunstwerken van Bas prachtig; de robuuste vormen en mathematische structuren zijn oogstrelend en verwarrend. Ze halen mij uit een evenwicht waardoor ik weer ga denken.

Met REBOOT stelt Bas vragen over onszelf, over de mate waarin wij niet conventioneel doorsjokken maar daadwerkelijk stilstaan bij het moment voordat we de volgende stap zetten. Tijdens een REBOOT wordt de BOOT van de computer spanningsloos gemaakt waardoor deze opnieuw geordend wordt zoals het oorspronkelijk bedoeld was door de architecten van de computer. Wat zal er gebeuren als wij onszelf rebooten? Vallen wij dan terug op onze genen zoals het beeld van Marjolein Kriek of op de beeltenis van onszelf zoals het brons van Erasmus.

Het woord REBOOT duidt op een technische benadering van maatschappelijke vraagstukken in een wetenschappelijk ontwikkelde samenleving. Heidegger gaf lezingen over dit onderwerp in de 50-ger jaren die geleid hebben tot het boekje *Die Technik und die Kehre*¹ waarin hij laat zien dat techniek niet meer een gereedschap of middel is, maar onderdeel geworden van onszelf als mens. We kunnen daarom niet meer praten OVER techniek of wetenschap. We kunnen ons niet losmaken door in een hutje in Afrika heel hard te gaan trommelen, hoe fijn dat ook kan zijn. We blijven deel uitmaken van technologische veranderingen. De onontkoombaarheid daarvan is niet altijd prettig. Heidegger heeft gelukkig nog enkele troostende woorden: “Wo aber Gefahr ist, wächst das Rettende auch” Waar gevaar is sluimert ook de redding.

MIJN OPLEIDING EN SYSTEEMINZICHT

Toen ik in Delft “Werktuigbouwkunde - Meet en regeltechniek” ging studeren heb ik naïef gedacht dat de wiskunde en de toegepaste wetenschap zoals regeltechniek me zouden leren hoe modellen van de wereld te maken. Inderdaad leer je als geen ander hoe je in computers modellen kunt fabriceren die zó natuurgetrouw lijken dan je haast gaat geloven dat ze “echt” zijn. Ik had affiniteit met modellen over bijvoorbeeld de CO2 huishouding op de wereld, ik bezocht theoretische vakgroepen die modellen maakten over wereldtemperatuur, en de hoeveelheid algen in de oceanen. De rekenmodellen die gebruikt worden voor dergelijke veelomvattende kwesties zijn door de ontwikkelingen van computers op twee manieren geëvolueerd. Vroeger was je genoodzaakt om grote homogene cellen vast te stellen. De hele oceaan werd bijvoorbeeld in brokjes van 100 km x 100 km verdeeld waarbij temperatuur en samenstelling homogeen werd verondersteld. Tegenwoordig zijn de weersystemen opgedeeld in segmenten van ongeveer 10 x 10 meter. Door de reken capaciteit is het haast niet meer nodig de gemodelleerde werkelijkheid te

¹ Heidegger, *Technik und die Kehre*, Stuttgart 1988

vereenvoudigen waardoor er een schijnbare precisie gaat ontstaan en de kleinste details kunnen worden berekend (het is hier ietsje natter/kouder dan verderop op het plein, zegt het model). Ten tweede wordt er in een behoefte voorzien door prachtige grafische presentaties. Door toedoen van diezelfde computer-ontwikkelingen kunnen wij nu haast online voorstellingen van vulkaanuitbarstingen, smeltende ijskappen en om zich heen grijpende virus-ziektes prachtig visualiseren waardoor de gevoelsmatige betrouwbaarheid van de modellen en hun bouwers is toegenomen.

De Delftse universiteit blinkt niet uit in relativiseringszin; het blijkt dat de meest complexe modellen van de werkelijkheid enorme beperkingen kennen terwijl honderden studenten oprecht modelleren alsof het echte leven er vanaf hangt. Ik benoem graag een paar van dergelijke vereenvoudigingen.

Ten eerste worden de technische systemen meestal beschouwd als LINEAIR. Als voorbeeld neem ik het remmen met een auto; een beetje remmen vertraagd de auto, terwijl twee keer zo hard remmen de auto twee keer zo snel laat afremmen. Iedereen weet dat bij een noodstop de auto gaat slippen en soms niet meer te stoppen is. Een eenvoudig verschijnsel als wrijving is dus typisch niet-lineair. Bijna alle dynamiek om ons heen is niet-lineair; vrijwel al het systeemdenken is echter Lineair.

Een andere belangrijke beperking is het ontbreken van toevalligheid. Systemen die we proberen te controleren worden beschouwd als zuiver deterministisch. Bij een exacte herhaling van een proefje van gisteren krijg je vandaag exact hetzelfde resultaat. In de praktijk blijkt de uitkomst van complexe systemen vrijwel altijd, tenminste deels, te worden bepaald door kleine afwijkingen en opstapelingen van fouten of zogenaamde (begin) voorwaarden. Door een kleine toevalligheid verandert de uitkomst van een systeem drastisch zoals we dagelijks zien we bij het echte weer ten opzichte van de voorspelling. Hoewel de toegepaste wiskunde geen serieuze oplossingen kent voor de beheersing van niet-lineariteit en chaos zijn er toch vele technieken en methoden om de ingewikkelde systemen “de baas” te kunnen. De meest gebruikte simplificatie is het bekijken van een systeem rondom haar normale situatie. In de regeltechniek spreek je dan van Steady state; als een systeem zich gewoon gedraagt dan is dat systeem goed controleerbaar. Een andere oplossing is om de statistiek of stochastiek toe te laten. Op professionele wijze spreken wij daarom niet meer over de verhoging van de zeespiegel met 57 cm maar dat de kans 99% is dat de zeespiegel stijgt. Anderen weten voor te rekenen dat door de hogere temperaturen de ijskappen sneller zullen smelten waardoor toch geheel Antarctica verdwijnt waardoor rotterdammers minstens 7 meter zullen zakken ten opzichte van de zeespiegel. Iedereen blijkt gelijk te hebben want de betrouwbaarheidsintervallen dekken elke mening.

SYSTEMEN MET MENSEN

Ik heb nu gesproken over natuursystemen waar wij als mensen misschien wel invloed op hebben maar waarbij wij een ondergeschikte of trage rol vervullen. Ik hoop duidelijk te hebben gemaakt dat we met grote scepsis moeten kijken naar de nauwkeurigheden van de uitkomsten van grote systemen en de mate waarin we beweren dat controle werkelijk mogelijk is. Ik wil overigens niet beweren dat de zeespiegel niet zal stijgen; die kans is vast behoorlijk groot.

Als mensen onderdeel worden van een systeem dan dat de zaken buitengewoon compliceren. De bekende ongelukken van de kerncentrale op Three Miles Island en het zinken van de Herald of Free Enterprise worden smeug geanalyseerd door professor Wagenaar in zijn boek *Normal Accidents*². Hij toonde aan dat de Herald of Free Enterprise is gezonken omdat de wekker van de bootsjongen niet is afgegaan, waardoor deze te laat koffie bracht aan de stuurman die daardoor het lampje “deur open” niet zag waardoor de eerste golven binnen liepen. Dit is een voorbeeld van een systeem waarbij toevalligheden en gedrag van mensen een instabiele werking hebben op de uitkomst.

Die instabiliteit heeft te maken met twee oorzaken. Ten eerste is de mens in een dergelijk systeem ENDOGEEN en daarmee onderdeel van het probleem. Na een technisch probleem van de centrale op Three Miles Island kregen de mannen binnen enkele minuten zoveel rode lampjes en alarmbellen dat ze geen idee meer hadden wat te doen.

Daarnaast vertonen mensen onvoorspelbaar gedrag als ze in vreemde situaties verzeilen. De stress van een moment kan tot geheel andere, en soms desastreuze, beslissingen leiden.

Ons economische systeem is natuurlijk ook een mooi voorbeeld van schijnbaar ENDOGEEN en LINEAIRE controle. Buiten de STEADY STATE ging het systeem, en daarmee ook de mensen in dat systeem, ineens heel raar reageren. Ik was zo dom aandelen te kopen en die ben ik nu ook half kwijt. Mijn schuld; we wisten toch al lang dat dit onbeheerst was.

BEDRIJVEN IN CRISIS

Een prachtig voorbeeld van een endogeen, niet lineair, deels chaotisch en stressvol, systeem is een..... bedrijf in nood.

Een bedrijf met medewerkers, management, producten, klanten en leveranciers is ook een vorm van een systeem; “een organisme” waar veel zaken relatief rustig verlopen (STEADY STATE) en waar het management over het algemeen het gevoel heeft de boel goed te controleren (ik noem dat LINEAIR MANAGEMENT). De meeste bedrijven zijn relatief eenvoudig en zijn dus ook vrij makkelijk controleerbaar. Als zo’n bedrijf in roeriger vaarwater terecht komt, kan ook het

² C. Perrow, *Normal Accidents, living with High Risk Technologies*, USA 1984

systeem instabiel worden. Juist in die perioden zijn uiterst interessante processen te zien waar we denk ik veel van kunnen leren voor de grotere maatschappelijke vragen. De periode voor of na een faillissement, een fusie of een bedrijfsovername zijn typisch perioden van instabiliteit en stress. Juist dáár komt de ware aard van het bedrijf aan de oppervlakte. Daar krijg je een kijkje in de keuken.

Ik noem vier elementen die ik in dergelijke situaties zie:

- 1) Bedrijven vallen terug in oude patronen.
- 2) Het menselijke aspect is onderbelicht.
- 3) Grote systemen zijn een blok aan het been.
- 4) Zwakke balans; bedrijven zijn financieel uitgehold.

Ik beschrijf de vier elementen kort

Ad 1) Bedrijven in nood vallen terug in oude patronen.

Zodra de spanning in bedrijven toeneemt ontstaat er een soort automatische piloot; zowel managers als medewerkers neigen naar terreinen die zij zelf goed kennen.

Machtstructuren herleven en een leuk bedrijf kan plotseling 10 jaar terugvallen in de tijd. Reorganisaties volgen elkaar snel op maar komen niet veel dieper dan het zogenaamde “Harkjes verhangen”; het organogram wordt opnieuw veranderd.

De oude (bijvoorbeeld) hiërarchische stijl van leidinggeven wordt weer gemeengoed. Bedrijven vallen bijna zonder uitzondering in een vorm van apathie. Kortom: we trekken ons terug op bekend terrein als het moeilijk wordt.

Ad 2) Tekort aan het menselijke aspect.

Vorig jaar stond ik in een fabriek op een kratje en vertelde iedereen wat de financiële situatie was. Ik kondigde aan dat we moeite zouden hebben om de volgende maand salarissen te betalen, maar dat we ook mogelijkheden zagen om gezamenlijk uit de crisis te komen.

Wonderlijk genoeg kwamen er daarna een paar mensen op me af om me te bedanken. Ze waren blij met de duidelijkheid. Ze waren geschrokken maar ze vermoedden al dat het mis was. Negatieve duidelijkheid is aanzienlijk beter dan stilte. Toch zie je dat de er meestal geen sprake is van transparantie tijdens stress.

Een ander menselijk aspect is dat medewerkers murw zijn geworden. Velen worden laconiek; het kan ze niet meer schelen, anderen organiseren zich in vakbonden of ondernemingsraden. Mensen

verschansen zich en staan niet open voor creatieve benaderingen. Door gebrek aan vertrouwen en angst om op te vallen houdt iedereen zijn mond en stopt een deel helemaal met denken.

Ad 3) Grote systemen als een blok aan het been.

De software-applicaties die bedrijven gebruiken voor hun huishouding zijn in de afgelopen 20 jaar steeds groter er vollediger geworden. Personeelsinformatie, projectmanagement, financiële huishouding, klantinformatie, voorraad- en logistieke processen worden door service providers beheerd. In crisis is er behoefte om bestaande structuren om te gooien wat gezien de logheid van de applicaties vrijwel onmogelijk is. De systemen die zo nuttig leken in de stabiele situatie blijken inflexibel en onbeheersbaar zodra een grote mate van flexibiliteit nodig is. Ironisch genoeg zijn de rekencentra waar de systemen draaien vaak in bunkers geplaatst opdat zij wél beschermd zijn tegen terroristische aanslagen en neerstortende vliegtuigen.

In enkele gevallen wordt zelfs vlak voor een crisis als oplossing gekozen om een grootschalig IT systeem in te richten. Aangezien de meeste IT projecten minstens 2 x de geraamde kosten en de doorlooptijd overstijgen kan juist deze beslissing het bedrijf in grote problemen brengen.

Ad 4) Ongezonde financiële huishoudingen.

Steeds meer bedrijven in nood hebben een ongezonde balans. Door toedoen van een management buy out, een overname of een herfinanciering zijn vaak alle waarde-onderdelen zoals gebouwen, voorraad en debiteuren beleend bij financiële instellingen. Als gevolg heeft het bedrijf zeer weinig uitvluchten indien de zaken minder gaan. Er zijn geen 'potjes' meer.

Goed voorbeeld is ons aller HEMA die, na de overname door een Britse Privat Equity speler, opgezadeld is met een schuld van meer dan 1 miljard euro; bijna genoeg om de overnamekosten te kunnen betalen. De HEMA krijgt zo een enorme sigaar uit eigen doos en maakt ineens verlies en moet jaarlijks 63 miljoen euro rente afdragen. Ik hoop dat ze het redden in deze zware economische tijden. De nieuwe eigenaren hebben denk ik slechts 2 vragen gesteld: Hoe wordt ik zo snel mogelijk rijk? En hoe neem ik daarbij zo min mogelijke risico?

AANPAK CRISIS

Menigeen van U kunt het zich vast niet voorstellen maar de situatie van de bedrijven die ik hier heb beschreven is voor mij buitengewoon inspirerend. Ik heb er zelfs mijn vak van gemaakt om te werken voor bedrijven die in zwaar weer zitten.

De reden is dat een bedrijf in nood meestal een voorbeeld is van een complex, niet-lineair, chaotisch en vaak instabiel systeem. Er is een echte noodzaak veranderingen door te voeren. In dergelijke situaties zijn bijna alle mensen beneden hun niveau aan het functioneren en is het mogelijk als katalysator zeer positieve bijdragen te leveren die nog jaren effect hebben.

Een vaste methode van aanpak heb ik niet. Dat kan ook niet want dan zou er een maniertje zijn en die is er niet. Er is geen controle maar wel veel invloed.

De problemen hebben oorzaken maar die zijn niet makkelijk causaal te verbinden. In de meeste gevallen is er weinig geld en zeker geen tijd om lang na te denken over alle mogelijkheden. We hebben gezien dat mensen op elk niveau terug zijn geschoten in hun oude en welbekende werkwijzen; apathie is te voelen. Deze situatie vraagt om een onorthodoxe aanpak. De gewone principes van verandermanagement (waar bijvoorbeeld professor John Kotter verschillende goede boeken over heeft geschreven) zijn nuttig, zelfs noodzakelijk, maar onvoldoende krachtig voor snelle koerswijzigingen. Verandermanagement is een vorm van Lineair management rondom de Steady State terwijl echte stress of crisis vraagt om meer.

In alle gevallen moet de volumeknop van de communicatie onmiddellijk omhoog. Banken moeten weten dat er stevige mensen bezig zijn, eigenaren moeten beseffen dat de beste oplossing misschien pijnlijk is, medewerkers moeten weten wat de situatie is.

Een fantastische start van een crisisaanpak is om een kerngroep samen te stellen van maximaal 50 kritische en trotse mensen van alle niveaus en enkele vrijgevochten buitenstaanders. Die groep blijkt altijd in staat te zijn om in één dag een globale richting te bepalen en nieuwe handelwijzen mogelijk te maken. Het nemen van deze keuzes is eng want het sluit andere wegen af; toch is dat onontkoombaar.

Ik wil niet beweren dat er binnen bedrijven in stress niet ook gewone instrumentele zaken moeten worden gedaan zoals het stoppen van een productgroep, betalingsproblemen oplossen of heronderhandelen van contracten, maar de kerngroep van de verandering gaat vanaf dag 1 aan het werk met drie principes:

VAN BINNEN NAAR BUITEN

VAN KLEIN NAAR GROOT

LEREN DOOR ITEREREN

Het is best simpel; we kiezen een aantal belangrijke problemen en vermeende oorzaken die BINNEN het bedrijf leven, die oorzaken worden zo KLEIN en concreet mogelijk benoemd om snel resultaat te zien.

Door snelle feedback weet je meestal binnen een week of de ingezette weg de goede is. Dat inzicht leidt op zijn beurt weer tot een bijsturing of verandering van de aanpak. Dit noem ik ook wel **LEREN DOOR ITERATIE**. Iteratie is een zeer sterke en snelle manier om resultaat te laten ontstaan en te leren wat de situatie is. Het is zaak activiteiten te starten waarbij creativiteit en vertrouwen gaan toenemen. Hierdoor gaan niet slechts 5 mensen van het TOP management, maar bijvoorbeeld 500 mensen nadenken over hun eigen situatie. Het bedrijf moet in een snelkookpan zichzelf opnieuw ontdekken.

De kranten staan vol met velerlei saneeracties en massaontslagen waarbij TOP-DOWN acties worden ingezet om kosten te besparen. Die acties zijn vrijwel allemaal destructief, de reorganisatiekosten zijn hoog en de desbetreffende bedrijven hebben nog jaren last van de negatieve sfeer. Soms kan het niet anders maar het is een typisch voorbeeld van exogeen ingrijpen: van buiten naar binnen en van groot naar klein.

EXPERIMENTEN IN MAATSCHAPPIJ

Tot zover mijn betoog over crisismanagement en de leerpunten daaruit. Ik hoop dat jullie mijn skepse begrijpen over de grote systemen. We denken steeds dat ze hanteerbaar en betrouwbaar zijn maar we worden vroeg of laat bedrogen. Dat geldt voor de systemen in de bedrijven in nood maar dat geldt ook voor de grote systemen zoals het elektronisch kinddossier of de OV chipkaart. Deze introducties lijken mijns inziens gebaseerd te zijn op LINEAIR denken. In normale steady state zullen ze misschien wel handig zijn; in extreme gevallen gaan wij last krijgen van dergelijke systemen. Eigenlijk zou tijdens het ontwerpen van dergelijke systemen al rekening moeten worden gehouden met de ontmanteling ervan; een soort verwijderingsbijdrage.

Ook hoop ik duidelijk gemaakt te hebben dat de beste invloed op grote systemen voortkomt uit initiatieven die een EXPERIMENTEEL karakter hebben. De uitkomst is niet zeker, het blijft onschuldig klein en komt van binnen en kan daarmee regels omzeilen en succesvol zijn. Een prachtig voorbeeld is natuurlijk het MICRO KREDIET; door het grote succes van dit “experiment” doet zich de vraag voor of succesvolle experimenten ook geïnstitutionaliseerd kunnen worden. Ik denk het wel. Je kunt je echter afvragen of de CGAP, de organisatie die zich globaal inzet voor het micro krediet, niet een contradictie in terminus is. Succesvol experimenteren, kent een optimum. Als de beheersing en de menselijke maat worden overschreden ben je te ver. De overheid zou op velerlei gebied experimenten kunnen stimuleren. Als voorbeeld noem ik de tijdelijke subsidie die Duitsland geeft voor zelf opgewekte Kilowatten. De ontwikkelingen op het gebied van alternatieve energie schieten in Duitsland omhoog. Wij praten nog een paar jaar verder en laten alles over aan onze energiereuzen die ondertussen grotendeels in Duitse handen zijn.

Het is echt zonde dat wij, als compact land, niet compleet voorop lopen met dergelijke typisch kleinschalige ontwikkelingen.

De toekomst van energie is onzeker, degenen die nu experimenteren, zullen leren welke alternatieve bronnen de overhand zullen hebben. Deze mensen zullen fouten maken en verliezen leiden omdat ze door iteratie in stapjes gaan ontdekken en niet rechtstreeks naar het doel kunnen bewegen.

Dat leidt mij tenslotte terug tot mijn stelling:

We kunnen alleen begrijpen als we DOEN dus moeten we de angst overwinnen om te DOEN zonder te begrijpen.

Ook Bas heeft met dit kunstwerk van Marjolien Kriek getracht om invloed uit te oefenen op de TE simplistische ontwikkelingen van de grote vragen van deze tijd. Hij doet dat door een statement te maken, een katalysator vorm te geven die nieuwe bewegingen moet ontkiemen. Het grote denken is niet meer van deze tijd maar deze manier van het KLEINE DOEN is de toekomst; wellicht toont het zelfs de waarheid.

Ir Atze Bosma is zelfstandig bedrijfsadviseur. Meer informatie over zijn activiteiten is te vinden op www.kaizengine.com. Deze site geeft onder andere informatie over een van de versterkende methodes om bottum up uit een crisis komen.