

ses
==
mag

als het maar
kwaliteit heeft

Een postmoderne visie
op kwaliteit en
dienstverlening

Rudy van Stratum

ses = mag

2000
Een uitgave van
ETIN Adviseurs
Tilburg

© Rudy van Stratum

Omslagontwerp DE COCK DESIGN TILBURG

ISBN 90-805550-1-0

NUGI 684

VOORWOORD	7
DE THEORIE VAN STATISCHE EN DYNAMISCHE KWALITEIT	21
1. Robert Pirsig en kwaliteit	21
2. Arnold Cornelis en zelfsturing	33
PERSOONLIJKE KWALITEIT	45
3. Economie en opvoeding	45
DE KWALITEIT VAN SCENARIO'S	55
4. Economie en het Centraal Planbureau	55
5. Brian Eno en 'the clock of the long now'	71
DE PRAKTIJK VAN STATISCHE EN DYNAMISCHE KWALITEIT	79
6. Gevoel aan de basis, ratio aan de top	79
DE KWALITEIT VAN MANAGEMENT	91
7. Stephen Covey en zijn 'seven habits'	91
DE KWALITEIT VAN ONDERZOEK EN ADVIES	101
8. Van publiek naar privaat	101
9. Adviseurs voor visie en feiten	109
10. Naar een nieuw organisatiemodel à la Internet	127
DE KWALITEIT VAN DE TOEKOMST	135
11. Kevin Kelly en de nieuwe economie	135
12. Manuel Castells en 'the network society'	147
13. De toekomst is aan de mens	155

DE KWALITEIT VAN HET PUBLIEKE DOMEIN	163
14. Paul Frissen en het postmodernisme	163
15. Het primaat van de politiek	171
16. Het publieke bedrijf	181
17. Het model van de klant	189
 HOBBY EN KWALITEIT	197
18. De audio-paradox	197
19. Harvey Rosenberg en 'scroop'	209
20. De logica van het audiofiele gevoel	221
 KWALITEIT TENSLOTTE	237
21. Kwaliteit, kwaliteit en nog eens kwaliteit	237
 BIJLAGEN:	243
Bijlage 1:	244
Het synthese-model van de persoonlijke dienstverlener	
Bijlage 2:	246
Het interne organisatie-model van ETIN Adviseurs	
 Inspiratiebronnen	247



Voorwoord

Voor- woord



"Waarom het zo moet?"

"Omdat er regels zijn natuurlijk."

"Wie heeft die regels eigenlijk bepaald?"

"Ik zou het niet weten, is dat dan zo belangrijk?"

"Ja, dat is belangrijk, want als niemand meer weet waarom het zo moet, dan mag het misschien wel anders. En als het anders mag, dan kan het ook anders."

"Dus jij denkt dat alles mag? We kunnen het dus zelf bepalen hoe het moet? Dat zou fantastisch zijn."

"Ja, we kunnen het zelf bepalen, we kunnen het zelf sturen."

"Maar hoe gaan we het dan doen als alles mag? Wat zullen we kiezen?"

"Lastige vraag, het wordt er niet gemakkelijker op. Wat willen we eigenlijk bereiken, wat is het doel, wat is onze visie, wat is onze droom?"

"Inderdaad lastig, maar als ik het voor het zeggen heb: ik wil best hard werken, maar het moet wel leuk blijven."

"Genieten is inderdaad belangrijk. Genieten mag ook. Het gaat niet alleen om het doel, ook de reis naar het doel is belangrijk. De reis is een beetje ons doel."

"Wat we doen moet wel kwaliteit bezitten, is dat niet eigenlijk wat je zegt?"

"Ja, kwaliteit moet het hebben. Maar kwaliteit is zo'n containerbegrip. Wat is kwaliteit eigenlijk? Wanneer heeft iets kwaliteit?"

"Kwaliteit is volgens mij als je ergens met passie aan werkt, als je één wordt met je werk, als je er volledig in opgaat. De tijd lijkt voorbij te vliegen als je kwaliteit levert."

"Wat jij zegt is dat kwaliteit ontstaat in de verbinding tussen de vakman en zijn werkstuk. Dat klinkt een beetje als de kunstenaar die kunst aan het maken is. We hebben het hier wel over betaald werk, er moet wel brood op de plank komen. Is de vraag voor wie je je werk doet ook niet van belang?"

"Misschien is dat wel een droom van me, alleen werk doen voor mezelf."

"Maar je bent toch niet alleen op de wereld? Ik krijg vaak juist een kick van een compliment van een klant. Als ik alleen voor mezelf zou werken, zou ik toch wat missen."

"Daar heb je denk ik gelijk in. Het gaat ook om het delen van de kwaliteit met anderen. Misschien is het streven wel om via het werken voor jezelf bij de klant een snaar te raken?"

"Je moet dus de klanten zien te vinden die geraakt worden als jij met passie werkt. Dan is er ook geen sprake meer van een tegenstelling, je werkt voor jezelf maar je werkt ook voor een klant. Zo kun je elkaar helpen en stimuleren, zo kom je steeds verder. De juiste klant helpt je dus om tot een steeds hogere kwaliteit te komen."

"Als het klopt wat je zegt, dan is het voor kwaliteit dus belangrijk om in sommige gevallen nee te kunnen verkopen. Als je geen nee mag of kan verkopen, dan ben je afhankelijk van de klant en dan verlies je je passie. Het mooiste is als je je eigen klanten kunt uitzoeken."

"Dan is onze droom om met passie te werken in een organisatie waarin we samen met onze klanten een steeds hogere kwaliteit bereiken. In een organisatie waarin je trots op jezelf kunt zijn."

"Mee eens. Trots kunnen zijn op jezelf dat is ook kwaliteit. Als je trots bent, dan heb je geloof in eigen kunnen en dan kun je alles wat je wilt. Dus: alles mag als het maar kwaliteit heeft en alles kan als je maar wilt. The sky is the limit. Waar wachten we nog op? Laten we snel beginnen."

Deze fictieve dialoog geeft een beeld van waar dit boek over gaat. Het gaat over 'alles kan' en over 'alles mag'. 'Alles kan' als je maar gebruik maakt van de kracht van de menselijke verbeelding en als je maar in jezelf gelooft. De mens als ondernemer die zijn eigen feiten voor een groot deel zelf bepaalt. Maar 'alles kan' en 'alles mag' wil nog niet zeggen dat je alles wilt. Je streeft alleen naar datgene wat kwaliteit heeft. Daarmee is het streven naar kwaliteit het hoofdonderwerp van dit boek. En of het gaat om de kwaliteit van je leven, de kwaliteit van managen, de kwaliteit van de organisatie, de kwaliteit van dienstverlening, de kwaliteit van de wetenschap, de kwaliteit van de toekomst, de kwaliteit van het publieke domein of de kwaliteit van een buizenversterker, steeds komen dezelfde elementen terug.

In de ondertitel van dit boek, 'een postmoderne visie op kwaliteit en dienstverlenen', behoeft de term postmodern nadere uitleg. Postmodern heeft vaak een negatieve bijklank. Het wordt dan begrepen als 'vaag', 'warrig', 'modieus' en 'onsamenhangend'. Dat is jammer en onterecht. Postmodern betekent 'het moderne voorbij'. Het moderne dat beweert dat nieuw ook beter is. Iets dat nieuw is, is volgens het moderne automatisch beter, en heeft automatisch een hogere kwaliteit. Modern gelooft in een vooruitgang die naar een beter eindpunt in de toekomst convergeert. Modern staat ook voor steeds efficiënter en steeds sneller. Het postmoderne gedachtegoed laat dat vooruitgangsgeloof varen. Nieuw is dus niet meer automatisch beter. Postmodern relateert zaken, postmodern is het einde van de grote verhalen waar we met zijn allen in moeten geloven. Postmodern is loslaten en relativeren. Loslaten van de grote doelen, genieten van de reis zelf. Postmodern is in dit boek bijvoorbeeld de overgang:

- Van feiten naar visie.
- Van onderzoek naar advies.
- Van inhoud naar vorm.
- Van beheersen naar loslaten.
- Van regels naar inzicht.
- Van monodisciplinair naar multidisciplinair.
- Van werknemer naar ondernemer.
- Van doel naar reis.
- Van transistor naar buis.
- Van ware wetenschap naar boeiend verhaal.
- Van meten naar luisteren.
- Van planning naar scenario.
- Van productie naar dienstverlening.
- Van de wereld van het harde naar de wereld van het zachte.
- Van masculien naar feminien.
- Van functioneel naar esthetisch.
- Van top-down naar bottom-up.
- Van baas naar coach.

Postmodern denken en handelen leidt vanzelf tot een menging van stijlen. Schotjes verdwijnen en zakelijk vloeit over in privé, inhoud vloeit over in vorm. Het schotje tussen dit voorwoord en de rest van de tekst kan in de postmoderne visie dus net zo goed verdwijnen. Ik kan mijn verhaal beter vertellen aan de hand van een fictief interview met mezelf. Hier volgen wat op Internet de 'frequently asked questions' (de FAQ's) over dit boek zouden worden genoemd:



Rudy, zou je in het kort kunnen vertellen waar dit boek over gaat?

"In het kort? Alles moet tegenwoordig kort. Alles moet in hapklare brokken worden aangeleverd. Het mag vooral niet te moeilijk worden, anders 'zapt' de lezer weer snel verder. Eigenlijk gaat het boek hier over. De vorm wordt steeds belangrijker en wint terrein op de inhoud. Je moet steeds beter nadenken hoe je de aandacht van iemand kan vasthouden. Mensen worden overspoeld met vragen om hun aandacht. Hoe moeten ze in hemelsnaam kiezen uit al dat moois? Daarom is dit voorwoord ook wat anders van opzet. Ik heb met een dialoog tussen twee medewerkers van ons bedrijf proberen aan te geven waar dit boek over gaat. Ik beschrijf vanuit mijn eigen ervaringspraktijk de overgang van een klassiek onderzoeksbureau naar een postmodern adviesbureau. Kwaliteit in dienstverlening kan in mijn ogen alleen bereikt worden als de zelfsturende medewerker de spil vormt van een netwerkorganisatie die van bovenaf wordt gevoed door een inspirerende visie op de toekomst. De zelfsturende medewerkers werken met passie vanuit hun eigen (gedeelde) normen en waarden, maar kunnen tegelijkertijd op een pragmatische manier werken volgens het model van de klant. Juist in deze bijna magische verbinding tussen de ik-positie van de adviseur en de ander-positie van de klant, ontstaat kwaliteit."

Waarom noem je de visie die je hebt op kwaliteit en dienstverlening postmodern?

"Postmodern betekent: voorbij modern. Modern is alleen gericht

op efficiency. Dat is te beperkt en te statisch. Het gaat in een bedrijf niet alleen om efficiency en winst maken. Het gaat ook om lol in je werk hebben. En in ons werk is het maken van een gedegen en 'objectief' onderzoek al lang niet meer genoeg voor de klant. Een onderzoek moet goed gepresenteerd worden en uitmonden in een helder advies waar de klant echt mee is geholpen. De droge feiten blijven natuurlijk belangrijk, maar er moet ook een goed verhaal met een eigen visie op tafel komen. Een visie haal je niet alleen uit de feiten, voor een goede visie is verbeelding en creativiteit nodig. Overigens is het een mythe om te denken dat feiten per definitie objectief zijn. Elk feit is uiteindelijk weer het resultaat van allerlei aannames en daarmee een construct. Het rare aan dienstverleners, en dus ook aan onderzoek en advies, is dat de kwaliteit zich niet objectief laat vaststellen. De kwaliteit van dienstverlening wordt bepaald door de subjectieve verwachtingen van de klant."

Ik neem aan dat het onderwerp kwaliteit je al langer bezig houdt. Hoe en wanneer ben je met kwaliteit in aanraking gekomen? Toch het verzoek om je antwoord kort te houden.

"Ik ben eind jaren zeventig economie gaan studeren. Ik kwam er al snel achter dat wat ik op de universiteit leerde weinig raakvlakken had met de economie van alledag. Het was mij allemaal te technisch en te steriel. Hoewel ik graag de wiskundige puzzels oploste die ons als studenten werden voorgeschoteld, raakte ik de voeling met de praktijk volledig kwijt. In 1980 werd ik geraakt door het lezen van 'Zen en de kunst van het motoronderhoud' van Robert Pirsig. Ik herkende in dat boek het gevoel van vervreemding dat ik toen had. Ik heb mijn studie overigens netjes afgemaakt en ben later zelfs op de universiteit als onderzoeker gaan werken. Maar ergens op de achtergrond lieten de ideeën van Pirsig mij niet meer los. Toen ik op het Centraal Planbureau werkte aan een nieuw model voor de Nederlandse economie, vielen de schellen van mijn ogen. Ik zag voor het eerst welke factoren echt van belang waren bij belangrijke beslissingen, honderden factoren die in de modellen echt niet aan bod konden komen. Hier heb ik ontdekt dat waarheid altijd contextueel bepaald is. Toenmalig CPB-directeur Gerrit

Zalm heeft mij doen inzien dat ook het bouwen van een model pure dienstverlening is. Een goed model kun je alleen maar maken als je weet wie je klant is en als je weet waar het model voor dient. Ik heb toen het boek van Pirsig nog een keer gelezen en besloot de wetenschap de rug toe te keren en te kiezen voor een echte dienstverlener. De overgang had niet groter kunnen zijn. Binnen Randstad Uitzendbureau leek alles op gevoel te gebeuren. Puur mensenwerk, zonder dat er een model aan te pas kwam, leverde geweldige passie in dienstverlening op. Ik zag dat de uitstraling en het enthousiasme van de dienstverleners het succes van het bedrijf bepaalden. Het succes werd bepaald door het geloof in eigen kunnen. Dat was de kwaliteit van Pirsig waar ik al die tijd naar op zoek was geweest."

Je verhalen zijn nogal persoonlijk, sommige stukken tekst zijn sterk autobiografisch. Waarom zou een gemiddelde lezer geïnteresseerd zijn in jouw persoonlijke verhalen?

"Sommige stukken in dit boek zijn inderdaad sterk autobiografisch. Ik heb bewust gekozen voor deze vorm. In de wetenschap is dat 'not done'. Maar ik denk dat Pirsig in zijn roman meer overdraagt van wat kwaliteit is dan alle wetenschappelijke studies bij elkaar. Maar dat is een gevoel van mij en ik kan dat niet wetenschappelijk aantonen. Onlangs kwam ik overigens op Internet een proefschrift over kwaliteit tegen dat geheel in de geest van Pirsig als een roman was geschreven. Dus ook in de wetenschap kun je blijkbaar je sporen al verdienen door een roman te schrijven. En verder schrijf ik niet voor de gemiddelde lezer. Ik heb geprobeerd om zo eenvoudig mogelijk te schrijven, maar de onderwerpen die ik aansnijdt zijn complex. Ik ben al tevreden als ik bij een beperkt aantal lezers een gevoelige snaar raak. Mijn gevoelens en emoties zijn trouwens ook niet zo specifiek dat anderen daar niets mee kunnen. Ik heb een verhaal over mijn vader geschreven om te laten zien dat die man op zijn manier aan zelfsturing deed en naar kwaliteit in zijn leven zocht. Iedereen heeft een vader en iedereen zal iets van mijn verhaal herkennen. De vervaging van de grenzen tussen zakelijk en persoonlijk hoort bij mijn visie op kwaliteit. En wie zegt

eigenlijk dat persoonlijke accenten in zakelijke teksten niet mogen? Daar heb je weer die bekende regeltjes. Wat maakt het uit? Alles mag hoor."

Wat hebben versterkers en buizen eigenlijk met kwaliteit en dienstverlening te maken?

"Alles is volgens mij dienstverlening en alles moet bij voorkeur kwaliteit hebben. Ook fysieke productie wordt steeds meer dienstverlening. Het ontwerpen en produceren van een versterker is ook dienstverlening. Een ingenieur ontwerpt geen versterker, maar denkt na over manieren hoe hij de consument van audiofiele genoegens kan voorzien en dat is dienstverlening. De techniek is alleen maar een hulpmiddel. Een hobby doe je puur en alleen omdat je er plezier in hebt. Daarom is de passie die je in je hobby legt leerzaam om eens op je werksituatie toe te passen. Zou niet iedereen de passie van zijn hobby in zijn werk moeten kunnen terugvinden? Maar ik heb ontdekt dat in de moderne maatschappij met een sterke mate van arbeidsdeling en een strikte scheiding tussen werk en privé, beroepsingenieurs versterkers ontwerpen om hun brood mee te verdienen. Ingenieurs denken nauwelijks aan klanten, ze maken een versterker omdat het bedrijf waar ze werken versterkers moet maken. Ze laten zich wijsmaken dat een betere versterker minder mag vervormen en veel vermogen moet hebben, ze denken dat objectieve meetcriteria alles over de kwaliteit van de versterker zeggen. Luisteren doen ze niet meer, want dat is alleen maar verwarrend en misleidend. Het gevoel met de versterkers die ze maken is verdwenen, de passie is er niet meer. Steeds meer mensen vinden dan ook dat de moderne versterker geen kwaliteit meer heeft en keren terug naar de oude buizentechnologie om voor het eerst sinds jaren weer volop van muziek te kunnen genieten."

Klinkt dit allemaal niet wat soft en zweverig? Postmodern maakt toch niet handig gebruik van allerlei new-age achtige en semi-gods-dienstige bewegingen? Mensen zijn zoekende en nu is postmodern plotseling het antwoord?

"Nee, ik vind het niet zweverig. Ik geloof absoluut in de ratio en het verstand. Het grootste gevaar is dat we elkaar kritiekloos gaan napraten, en elkaar niet meer bevragen. Dan krijg je gevaarlijk dogmatisme. Ik beweer dus niet dat het onmogelijk is om bijvoorbeeld een versterker meettechnisch helemaal in kaart te brengen. Ik zeg alleen dat het nu nog niet mogelijk is en dat we met onze wetenschap (die ook pas een paar honderd jaar oud is) niet de arrogantie moeten hebben te denken dat we het allemaal al weten. Er zijn zo veel zaken die we nog niet weten, de werkelijkheid is ongelooflijk veel complexer dan veel wetenschappers denken. De economische wetenschap is een boeiend vak maar de modellen die ik ken, geven slechts een glimp van de werkelijkheid weer. Modellen zijn handige 'tools' om mee verder te komen, het is niet de waarheid of zo. Ons gevoel is miljoenen jaren oud en geeft een prima kompas voor heel veel dingen in het leven. Ook groeit het inzicht in de werking van de hersens en de geest enorm. Onze hersens zijn ingewikkelde machines die niet alleen informatie van buiten verwerken maar ook zelf informatie produceren. Onze alledaagse beslissingen en handelingen worden niet alleen gestuurd door onze geestelijke vermogens. Menselijke beslissingen zijn nooit volledig rationeel, ze zijn altijd gekleurd door emoties. Menselijk denken is ingebed in lichamelijke gewaarwordingen. Gedachten zijn altijd contextueel bepaald, en dat is precies de reden waarom een computer op een andere manier relaties legt tussen verschillende zaken dan een mens. Computers passen altijd een reeks mechanische regels toe om zaken met elkaar in verband te brengen. Mensen brengen zaken met elkaar in verband vanuit een intuïtief begrip van een heel conglomeraat aan feiten. Geest is geen ding maar geest is een proces. Ik las onlangs dat peptiden de biochemische neerslag vormen van onze emoties, deze peptiden zouden een rol vervullen in het verbinden en integreren van mentale, emotionele en fysieke activiteiten."

Dit boek is uitgegeven op kosten van het bedrijf waar je directeur van bent, ETIN Adviseurs. Wat heeft ETIN eigenlijk aan dit boek?

"Het grootste deel van het boek heb ik in mijn vrije tijd geschreven,

het bloed kruipt toch waar het niet gaan kan. Maar omdat ik directeur ben, is het nu eenmaal zo dat mijn ideeën een bepaalde invloed hebben. Ik maak daar ook bewust gebruik van. Het is een unieke situatie dat je in een klein bedrijf met zijn allen kunt doen en laten wat je wilt. Wij hebben bij wijze van spreken met niets of niemand iets te maken. Als we vandaag iets bedenken en we vinden het een goed plan, dan kunnen we er morgen mee beginnen. Ik probeer een team enthousiaste medewerkers te krijgen die volgens de principes van dit boek te werk gaan. Ik ben er van overtuigd dat het een uniek en krachtig concept is dat zijn vruchten zal afwerpen. Als ik er alleen maar in zou slagen met dit boek onze eigen mensen 'in depth' bij te praten, dan hebben we het geld snel terugverdiend. Maar ik gebruik het boek en de ideeën die er in staan ook naar klanten, naar leveranciers, naar nieuwe medewerkers. Opdrachtgever en dienstverlener helpen elkaar zo verder. Ik zie het boek als een handig middel om bij klanten achter te laten na een boeiend gesprek. Maar daar maak ik ook geen geheim van, ik wil via dit boek het bedrijf ETIN Adviseurs meer naamsbekendheid proberen te geven, ik wil met dit boek uitdragen dat we een interessante werkgever zijn."

Je zegt dat als je vandaag een idee hebt dat je het dan morgen in je bedrijf kunt uitvoeren. Het klinkt leuk, maar volgens mij wordt het een geweldige janboel in een bedrijf waar 'alles mag'.

"Aardig dat je dat vraagt. Hier kan makkelijk een misverstand ontstaan. 'Alles mag' betekent vooral dat je elke regel ter discussie moet stellen. Dat wil niet zeggen dat alle regels worden afgeschaft. Misschien wordt er vandaag een regel afgeschaft waarvan morgen blijkt dat er toch een doel mee gediend was. Nou, dan voeren we die regel gewoon weer in. Voor sommige mensen zal dit chaotisch overkomen. Met een beetje chaos is ook niets mis. Chaos betekent dat dynamische en creatieve krachten van medewerkers vrij spel krijgen. Je hebt in het bedrijf ook statische krachten nodig om de beste ideeën bij de kop te kunnen pakken en verder uit te bouwen. Voorbeelden van statische krachten binnen een bedrijf zijn: de projectadministratie, het huisreglement, de arbeidsovereenkomst,

notulen en zo verder. Een businessplan met een heldere visie is nodig om alle medewerkers een wenkend perspectief op de toekomst te bieden. Een businessplan geeft richting aan de vele chaotische krachten binnen het bedrijf. Regels blijven dus wel bestaan, maar de regels komen tot stand via een soort 'survival of the fittest', een soort interne marktwerking. Verder speelt de bedrijfscultuur een belangrijke rol om binnen een bedrijf de dynamische en chaotische krachten richting te geven. Cultuur is een set van gedeelde normen en waarden die ervoor zorgt dat de medewerkers onbewust een bepaalde richting aan hun activiteiten geven. Het klinkt misschien raar, maar cultuur is een stuurinstrument in een decentrale en chaotische organisatie. Als medewerkers van ETIN Adviseurs dit boek lezen en er naar gaan handelen, heb ik een stukje cultuur geïntroduceerd dat richting geeft aan hun eigen creativiteit."

In je verhalen spelen de krachten van de vrije markt vaak een belangrijke rol. Waarom is marktwerking voor jou zo belangrijk?

"Zowel de vrije markt uit de economie als de evolutie van soorten uit de biologie leiden tot spontane ordeningen van een hoger niveau juist door decentrale dynamische krachten vrij spel te bieden. Ik beweer hiermee niet dat een organisatie gewoon de markt zijn werk moet laten doen en dat de 'zelfzuchtige' medewerkers er met zijn allen wel uit zullen komen. Er is namelijk een fundamenteel verschil tussen marktwerking en de evolutionaire biologie enerzijds en de 'bezielde' organisatie anderzijds. Marktwerking en evolutie kennen geen doel waar naar gestreefd wordt. Er komt uit wat er uit komt. Er is letterlijk geen sturing van bovenaf, er is geen visie, er is geen verbeelding. Een organisatie moet gebruik maken van die unieke menselijke eigenschap: de kracht van de verbeelding. De mens is in staat zijn eigen feiten te maken, hij moet een keuze maken uit de vele toekomst die mogelijk zijn. Een organisatie moet daarom zorgvuldig zijn mogelijke toekomst verbeelden en consequent haar keuzes maken in het licht van de gewenste toekomst. De evolutie werkt niet met scenario's. Ik kan overigens wel geïnspireerd raken door voorbeelden uit de biologie. Neem een vogeltje dat tussen de bladeren op zoek gaat naar rups-

jes. De roekeloze vogel die het niet zo nauw neemt, zal alle takjes die op rupsjes lijken opeten en daardoor spoedig sterven. Een vogel die zeer risicomijdend is en eerst zorgvuldig alle rupsjes inspecteert om te controleren of het geen takjes zijn, zal sterven van de honger. De natuur bevoordeelt optimaal risicogedrag: niet te veel en niet te weinig risico. De onderzoeker die pas een zin opschrijft of een advies uitbrengt als alles honderd keer gewikt en gewogen is, krijgt zijn onderzoek nooit af en zal nooit een betalende klant krijgen. De onderzoeker die zomaar alles opschrijft wat toevallig bij hem naar boven komt, zal ook geen genade vinden in de ogen van de klant."

Ik begrijp uit je boek dat je redelijk enthousiast bent over de mogelijkheden van Internet. Jullie hebben zelfs een internet-model voor de interne organisatie van ETIN Adviseurs ontwikkeld. Wat boeit je zo aan Internet?

"De kracht van Internet is dat er zonder enige vorm van regulatie van alles en nog wat spontaan ontstaat. Het beste van Internet is dynamisch en flexibel. Over alle onderwerpen ontstaan spontane discussies, er zijn geen regels, alles mag en iedereen kan meedoen. Als de zaken in de discussies uit de hand lopen, ontstaan er weer spontaan subgroepen die zich afscheiden en weer op een andere plek voor zichzelf beginnen. Er is op het Internet sprake van zelfregulering: er wordt wel gesproken van een 'netiquette', een protocol van wat wel en wat niet mag op Internet. Zo mag je bijvoorbeeld in sommige nieuwsgroepen geen geheugenvretende plaatjes aan je mailtjes hangen omdat dat de lezer van de mail op extra telefoonkosten jaagt. Mailers die zich niet aan deze regels houden, worden door de groep gestraft, bijvoorbeeld via gerichte e-mail bommen. Maar ook voor de vormgeving van sites ontstaan spontaan goed werkende modellen en sjablonen die snel gekopieerd en verspreid worden. Maar het Internet kent ondanks de decentrale en anarchistische opzet, nog vele andere vormen van sturing via de achterdeur. Providers strijden om het hardst om specifieke groepen gebruikers op het net te krijgen en aan zich te binden. Providers zijn doorgeefluiken van informatie die vaak niet neutraal

zijn en zich laten sturen door geldstromen van adverteerders. Verder zijn er de zoekmachines die de gebruikers in het oerwoud van informatie richting geven. De aanbieders van zoekmachines maken afspraken met betalende klanten dat zij bij elke zoektocht van een gebruiker op de hoogste plaats eindigen. Maar ook bouwers van sites houden weer rekening met de eigenschappen van zoekmachines om hun site hoog op de zoeklijsten te laten eindigen. Het is een oorlog om de aandacht van de surfer, een oorlog om in een niet-te-sturen decentraal systeem toch invloed uit te oefenen, toch structuur aan te brengen."

Nog even terug naar de bedrijfsfilosofie van 'alles mag'. Kun je dergelijke concepten, zeg maar de concepten van het 'internettijdperk', ook toepassen op overheidsorganisaties?

"Ja, dat kan. Overheidsorganisaties wijken natuurlijk op belangrijke punten af van de wat kleinschaligere commerciële dienstverlenende bedrijven die ik in dit boek voor ogen heb. Overheden ontstaan in het kader van de democratische besluitvormingsprocessen niet aan zorgvuldig omschreven procedures, richtlijnen, protocollen etcetera. Dus als een overheid vandaag een idee heeft, kan morgen lang niet altijd tot actie worden overgaan. Maar vergeet niet dat elk bedrijf statische krachten kent die zekere beperkingen opleggen. In elk businessplan staan de globale kaders omschreven die binnen het bedrijf niet ter discussie staan. Voor mij staat buiten kijf dat ook een overheid haar medewerkers een wenkend perspectief op de toekomst moet bieden. Politici moeten de kaders waarbinnen de ambtenaren hun werk in alle vrijheid mogen doen helder communiceren. Het is doodzonde als de potenties van de vele creatieve en slimme ambtenaren niet tot uitdrukking komen in een hogere kwaliteit van publieke dienstverlening."

Kun je iets over de vorm van dit boek vertellen?

"Sommige mensen zullen dit boek een allegaartje van ideeën vinden. Het boek laat zich niet zo gemakkelijk in een hokje stoppen. Is het een managementboek, is het een autobiografie, is het een

boek over kwaliteit, is het een verzameling columns? Het is van alles wat en hiermee zullen de critici van het postmodernisme hun gelijk wellicht bevestigd zien. Ik heb de vormgever de opdracht gegeven het boek de structuur van een website te geven. Het idee is dat je met een muis op een 'knop' klikt en door gebruik te maken van 'hyperlinks' dwars door het boek heen kunt surfen, als het ware je eigen route kunt bepalen. Dat idee heb ik schaamteloos gejat van Paul Frissen. Maar ook dat is postmodern: jatten mag. In principe kunnen de hoofdstukken los van elkaar gelezen worden. De stukken tekst met een grijze achtergrond hebben een autobiografisch karakter en kunnen door de efficiënte lezer worden overgeslagen. Het boek kent meerdere inhoudelijke lagen die in alle losse delen elkaar weer ontmoeten."

Heb je dit boek ook met passie geschreven? Is jouw theorie over kwaliteit ook op je eigen activiteiten van toepassing?

"Ja hoor, ik heb met plezier aan het boek gewerkt. Zeker toen ik het boek in de zomer van 1999 in zijn eerste versie schreef. Bij het herschrijven en ordenen dat daarna nog moest gebeuren, ging de passie er soms wat af. Ik ben van aard nogal ongeduldig en wil in de regel eigenlijk al weer verder naar het volgende onderwerp. Het is moeilijker dan ik dacht om van de reis te blijven genieten."

Wil je vanaf deze plaats nog bepaalde mensen bedanken?

"Ja, graag. Een klein groepje mensen heeft de afgelopen maanden de moeite genomen om mij hun mening over eerdere versies te geven. Dat zijn, in alfabetische volgorde: Richard l'Ami, John Bax, Gijs Bosch, Paul Frissen, Michiel ten Raai, John van der Sluis, Jos Sprangers, Ronald Schuurmans, Paul Uittenbogaard en Guido Wolfs. In de wetenschap voegen ze hier dan meestal aan toe: 'the usual disclaimer applies'. Speciale vermelding verdienen Rianne en Renske, mijn vrouw en dochtertje, die thuis het woord kwaliteit inmiddels niet meer kunnen horen."

Rudy van Stratum, januari 2000



1

Robert Pirsig
en kwaliteit

De theorie van
statische en
dynamische
kwaliteit



1. Robert Pirsig en kwaliteit

Robert Pirsig heeft twee boeken geschreven in zijn leven en beide boeken gaan over hetzelfde: over kwaliteit. Die boeken zijn 'Zen en de kunst van het motoronderhoud' met als ondertitel 'een onderzoek naar waarden', en 'Lila' met als ondertitel 'een onderzoek naar zeden'. Met name 'Zen', verschenen in 1974, heeft een geweldig succes gekend, er zijn wereldwijd miljoenen exemplaren van verkocht. Pirsig was in een klap rijk en een beroemdheid. De uitnodigingen voor lezingen en seminars zijn vanaf dat moment in een ononderbroken stroom binnengekomen.

Pirsig is in 1928 geboren in de buurt van Minneapolis, USA. Na zijn studie wordt hij docent retorica en filosofie aan de universiteit van Montana. Hij is in die tijd getrouwd en heeft een zoon Chris die rond 1956 is geboren. Chris zal een belangrijke rol spelen in 'Zen'. Rond 1960 stort Pirsig geestelijk volledig in. Hij belandt in diverse psychiatrische klinieken waar hij op een onmenselijk manier wordt behandeld met elektroshocktherapie. In 1962 wordt Pirsig ontslagen uit de kliniek en komt weer terug in de 'normale' maatschappij. Pirsig vindt een baan als schrijver van technische handboeken in de computerwereld. In 1968 maakt hij samen met zijn zoon Chris een rit op de motor van Minneapolis naar de Westkust van Amerika. 'Zen' neemt deze motortrip als basis om het verhaal dat Pirsig wil vertellen aan op te hangen. Het idee om 'Zen' te schrijven is geleidelijk aan ontstaan. Met vriend John rijdt Pirsig regelmatig op de motor en samen bespreken ze tijdens de rustpauzes onder het genot van een biertje filosofische kwesties. John is hevig geïnteresseerd in Oosterse filosofie en houdt niet van het sleutelen aan motoren. Pirsig vindt dat sleutelen een essentieel en boeiend onderdeel van het motorrijden. Pirsig illustreert aan de hand van het onderhoud van motoren twee manieren om tegen de wereld aan te kijken. Hijzelf ziet de motor als een verlengstuk van hemzelf, hij houdt van zijn motor en wil er goed voor zorgen, de relatie met zijn motor vereist dat hij zich in zijn motor verdiept. John ziet de motor als een technisch hulpmiddel, het ding moet het gewoon doen, hij hoeft niet te weten hoe het werkt. John neemt

daarmee een zekere afstand van zijn motor. Pirsig schrijft voor John een kort essay met de inmiddels bekende titel 'Zen en de kunst van het motoronderhoud'. De combinatie van dit essay en de motortocht met Chris vormen samen de basis voor het boek uit 1974. Pirsig schrijft 122 uitgevers aan met de vraag of ze geïnteresseerd zijn in zijn idee om een boek te schrijven. Aanvankelijk reageren 22 uitgevers met een positieve reactie. Na ruim vier jaar werken aan het boek vallen er van de 22 uitgevers nog eens 16 af. Na lezen van het manuscript blijft er van de 6 resterende uitgeverijen precies één over die echt iets ziet in het boek. 'One is all you need', zal Pirsig later in een interview zeggen. Volstrekt tegen iedere verwachting in wordt het boek een regelrechte bestseller. Pirsig is bij publicatie van het boek 45 jaar oud.

In 1983 schrijft Pirsig een nawoord in de editie ter gelegenheid van het tienjarig 'bestaan' van Zen. Hij probeert daar het succes van Zen te verklaren. Zen is volgens hem een cultuurdragend boek. Het boek draagt de cultuur als een muilezel. Niemand kan er voor gaan zitten zo'n boek te schrijven. Cultuurdragende boeken verschijnen haast bij toeval. Het boek verscheen ook op een tijdstip waarop in de cultuur weerstand bestond tegen materieel succes. Hippiëes moesten daar niets van hebben. De conservatieven stonden paf, slagen in materieel opzicht was de Amerikaanse droom. De Hippiëes stond iets voor ogen dat ze 'vrijheid' noemden, maar die vrijheid bleek louter een negatief doel te zijn, het beweerde alleen dat iets anders slecht was. Zen bood op dat moment een serieus alternatief voor materieel succes. De hele cultuur was toevallig op zoek naar precies datgene dat Zen te bieden heeft.

In 1983 meldt Pirsig in zijn nawoord ook dat zijn zoon Chris een paar jaar daarvoor, in 1979, is vermoord. Zonder enige aanleiding werd Chris overvallen door twee mannen die uit een auto sprongen. Na de schermutseling die volgde stierf Chris aan zijn verwondingen. Navrant detail is dat Chris net daarvoor een tweedehands motorfiets had gekocht. Pirsig woont in 1983 inmiddels met zijn tweede vrouw in een zeilboot in Zweden, het land van zijn voorouders. Pas na de geboorte van zijn dochtertje Nell ergens in 1982,

krijgt Pirsig weer de gemoedsrust die hij nodig heeft voor het schrijven van zijn tweede boek. Dat boek wordt 'Lila' en verschijnt in 1991. Het is weer een zoektocht naar kwaliteit, een vervolg op Zen. Lila is het verhaal van een tocht in een kleine zeilboot in gezelschap van een vrouw.

In 1999 verschijnt een speciale '25th anniversary' herdruk van Zen. Ter gelegenheid van dit 25-jarige jubileum geeft Pirsig, inmiddels de zeventig gepasseerd, een interview dat op het Internet is te vinden (www.moq.org). Pirsig zegt geen boeken meer te zullen schrijven. Hij heeft niets dringends meer te melden. 'Enough is enough'. Voor het geld hoeft Pirsig niet meer te schrijven, daar hebben zijn twee boeken wel voor gezorgd. Nog steeds is hij in het bezit van de originele motor waar hij in 1968 zijn beroemde rit mee heeft gemaakt. Rijden op de motor doet hij niet meer: 'I decided some years ago to quit while I am still ahead'. Het is een mooi maar ook droevig verhaal. Het leven van Pirsig heeft alles te maken met zijn werk. Dat is geen toeval. De zoektocht naar kwaliteit heeft hem het inzicht opgeleverd dat kwaliteit te maken heeft met een verbinding tussen subject en object, met de motor en zijn berijder, met de schrijver en zijn werk. Het charmante van de boeken van Pirsig zit in de echtheid van zijn zoektocht. Pirsig is echt degene die het niet weet, die zoekt, die de lezer laat meedelen in zijn onzekerheden. Pirsig heeft het meegemaakt, het is onderdeel van hemzelf, hij is ervaringsdeskundige, praktijkkenner. En dat is weer precies waar zijn werk over gaat: over kwaliteit en betrokkenheid.

Wat verstaat Pirsig onder kwaliteit? Het begint al met de spreuk die aan de tekst van Zen voorafgaat: 'Wat goed is, Phaedruss, En wat niet goed is - Moeten wij iemand vragen ons dat te vertellen?' Hiermee zegt Pirsig dat iedereen eigenlijk diep in zijn hart weet wat kwaliteit is, iedereen voelt wat kwaliteit is, maar als je er een omschrijving voor moet geven dan valt het stil. De pure poging om kwaliteit vast te leggen in een definitie vermoordt wat kwaliteit in essentie is. Wanneer Pirsig op de motor zit, ziet hij tegenliggers op de weg die in auto's zitten. In de auto bevind je je in een afgesloten ruimte en zie je de wereld om je heen als een tv-scherm. Je verliest

in een auto het directe contact met je omgeving. Je bent in een auto een passieve waarnemer en alles trekt aan je voorbij in een omlijsting. Op de motor is de lijst weg en word je een actievere waarnemer, je voelt het contact met de omgeving weer. In de auto is de verbinding tussen de persoon en de omgeving weg, bij de motor is het contact hersteld. Dat heeft volgens Pirsig met kwaliteit te maken. Kwaliteit als verbinding tussen subject en object.

Tijdens de motorrit concludeert Pirsig dat het bij de reis meer gaat om het reizen dan om ergens te komen. Het proces er naar toe is onderdeel van het doel. Het genieten begint bij de reis zelf, je moet genieten van het nu, echt aankomen doe je nooit. Dan krijgt Pirsig een woordenwisseling met zijn motorvriend John. John probeert de motor te starten met de choke open terwijl de motor nog heet is. De motor dreigt te verzuipen in de benzine. Als Pirsig John hier op wijst, wordt John kwaad. John zegt dat in het boekje staat dat voor het starten eerst de choke open moet. Als Pirsig tegenwerpt dat dat alleen geldt voor een koude motor, wordt John alleen maar kwader en roept dat de fabrikant dat dan maar in het boekje had moeten zetten. John volgt de regeltjes, en denkt zelf niet na over het waarom van de regels, hij gelooft het instructieboekje kritiekloos. Pirsig denkt na over het waarom van het choken en vult zelf het verhaal naar eigen inzicht aan. Hiermee doet Pirsig aan zelfsturing. Later komt een van de motoren in een werkplaats terecht. Pirsig vraagt zich af waarom de monteurs zo grof met de motor omspringen, ze gaan voor het karwei zitten en voeren het uit als chimpansees. Tijdens hun werk staat de radio hard aan op de achtergrond, het is geen repareren maar rommelen met sleutels. Ze raffelen alles af, de gezichten zijn emotioneel. Het zijn geen monteurs. Om vijf uur, of wanneer ze hun acht verplichte uren er op hebben zitten, gaan ze er vandoor zonder nog een minuut aan hun werk te denken. Het is een toeschouwershouding die elke betrokkenheid met het werk uitsluit. Een volledig gebrek aan kwaliteit. Haasten, dingen afraffelen, is een typisch twintigste-eeuwse opstelling. Iets overhaasten betekent dat je er niet langer zorg aan wilt besteden en dat je je met andere dingen wilt bezighouden, de hond in de pot voor kwaliteit.



Pirsig verzorgt zijn spullen goed. Hij is gehecht aan zijn oude motorhandschoenen, hij heeft daar iets mee. Als hij op zijn eigen motor rijdt, dan krijgt hij een bepaald gevoel dat uniek is voor die ene motor. Zo kan een motor dus beter worden naarmate je hem langer hebt, de motor krijgt iets van jezelf, krijgt karakter. Dat heeft met kwaliteit te maken. Iets hebben met je motor, dat betekent verbinding tussen subject en object en dat is kwaliteit. Ikzelf heb iets met audio en versterkers en herken precies waar Pirsig op doelt. Als ik een versterker voor mezelf bouw dan stop ik daar al mijn creativiteit en zorg in. Als het ding werkt en als het proces naar dat 'werken' toe bevredigend was, geen haastwerk dus, dan heb ik iets met die versterker, dan heeft die versterker kwaliteit. Het rijden op een motorfiets is 'romantisch', het sleutelen aan motorfietsen is 'klassiek'. De klassieke manier van kijken gaat te werk volgens verstandelijke overweging en wetten, de romantische manier gaat te werk volgens gevoelens, intuïtie en esthetisch bewustzijn. Een versterker kun je doormeten en testen, maar je kunt er ook met je eigen oren naar luisteren. Pirsig beweert in Zen dat de dominante manier in de Westerse samenleving van op een klassieke manier tegen de wereld aankijken die wereld niet de goede kant in stuurt, lees: de wereld geen hogere kwaliteit bezorgt. Ik zou volgens eenzelfde redenering kunnen beweren dat de dominante invloed van ingenieurs met hun uitsluitend klassieke manier van versterkers ontwerpen, de kwaliteit van versterkers niet ten goede is gekomen. De versterkers zijn geoptimaliseerd rond een handvol objectieve meetcriteria door ingenieurs die niets met de spullen hebben, door ingenieurs met een toeschouwershouding.

Pirsig is jarenlang schrijver van gebruiksaanwijzingen geweest voor technische apparaten. De gebruiksaanwijzingen die hij kent missen bijna altijd kwaliteit. Een handboek wordt vaak achteraf en haasti geschreven. Het schrijven wordt vaak opgedragen aan de mensen die het best gemist kunnen worden door de baas in het 'echte' productieproces. De gebruiksaanwijzing begint en eindigt vaak met het apparaat. Het type instructies gaat ervan uit dat er maar een manier is om iets in elkaar te zetten of te gebruiken, iedere creati-

viteit wordt onmogelijk gemaakt. Je kunt zo'n apparaat alleen in elkaar zetten door strikt mechanisch de aanwijzingen op te volgen, je verliest hierdoor elk gevoel voor het werk, de kans op vergissingen neemt hierdoor toe. Je kunt hierin lezen dat een handleiding meestal niet wordt geschreven volgens het model van de klant, het maakt eigenlijk niet uit wie het apparaat in elkaar zet. Inzicht in de werking is afwezig, zelfsturing speelt geen rol, gewoon doen omdat het er staat, werken volgens de regeltjes. Een vakman werkt nooit met een gebruiksaanwijzing. Hij neemt beslissingen terwijl hij aan het werk is. Hij wordt daardoor sterk in beslag genomen door zijn werk, het vergt concentratie. Zijn bewegingen en het werkstuk dat hij onderhanden heeft, vormen een soort harmonie. Hij volgt geen geschreven aanwijzingen omdat de aard van het werkstuk zijn gedachten en bewegingen bepaalt.

Pirsig experimenteert tijdens zijn periode als docent aan de universiteit met andere beoordelingssystemen. Hij wil af van de slaafse puntencultuur waarbij mensen werken voor de cijfers en zich niet meer afvragen waarom ze iets doen en wanneer het kwaliteit heeft. Zijn studenten mochten voor zichzelf schrijven zonder enige restrictie. Het was een oefening in zelfvertrouwen, want alles wat ze schreven, hoe triviaal het ook leek, was hoe dan ook iets van henzelf en geen nabootsing van iemand anders. Toen de studenten door dit proces werkelijk betrokken en geïnteresseerd raakten in de materie, besloot Pirsig dat semester helemaal geen cijfers meer uit te delen. De reacties van de studenten waren bijna zonder uitzondering afwijzend en negatief. Het hele universitaire systeem leek door het afschaffen van het puntensysteem ondermijnd te worden. Een student riep met een vuurrood hoofd: 'Natuurlijk kunt u de cijfers niet afschaffen, daarvoor zijn we per slot van rekening hier.' Pirsig had een ander systeem voor ogen. Je houdt op met je aan de geestdodende regeltjes te houden en begint voor jezelf. Je gaat motoren reviseren. Na een tijdje breng je wijzigingen aan en krijg je bij succes een roezig gevoel. Je wilt verder met je succes maar voelt je geremd door je gebrek aan technische kennis. Je moet je wel verdiepen in de techniek en een opleiding gaan volgen. Het verschil met vroeger is dat je nu niet meer gemotiveerd bent door

de titels. Je bent intrinsiek gemotiveerd om de opleiding te volgen. De cijfers spelen geen rol meer, het gaat nu om het verwerven van inzicht. In dit voorbeeld van Pirsig is een pleidooi voor probleem-gestuurd onderwijs te herkennen. De link met audio en versterkers is ook snel gemaakt: een ingenieur die versterkers ontwerpt vanuit zijn eigen vroegere ervaringen met slechte versterkers heeft een andere motivatie en zal tot andere en betere, meer klantgerichte, versterkers komen. Zijn oren zullen het ontwerpproces meer sturen dan dat het geval is bij een zuivere titelingenieur.

Waarom waren volgens Pirsig de meeste studenten tegen het achterhouden van de cijfers? Pirsig kwam tot de ontdekking dat de beste studenten het minst bezwaar hadden tegen een cijferloos bestaan, zij waren meer intrinsiek gemotiveerd. De slechtere studenten zouden bij het wegvallen van het cijfersysteem in een angst-aanjagend vacuüm terechtkomen, de weinige zekerheden die ze hadden zouden ook nog verdwijnen. Vaak hechten mensen aan regeltjes en rituelen om hun eigen onzekerheden en onvermogens verborgen te houden. Het loslaten van de regels genereert een nieuwe en meer creatieve strijd. In de resulterende chaos, waarin alles mogelijk is en niets verboden, komen de beste dingen wel weer bovendrijven. Maar de nieuwe orde kent weer nieuwe winnaars en verliezers. Het systeem van zelfsturing en intrinsieke motivatie waar Pirsig het over heeft, is voor de nieuwe en turbulente omgeving van na de millenniumwisseling de beste garantie voor succes. Waarom zitten er altijd van die vaste rituelen in de vergaderingen die we allemaal kennen, waarom moeten de notulen altijd van die rare woorden uit de vorige eeuw bevatten terwijl de secretaresse die ze maakt van de nieuwste popmuziek houdt?

De uiteindelijke vondst van Pirsig over kwaliteit, los van de terechte constatering dat kwaliteit niet te definiëren valt, is dat kwaliteit niet onafhankelijk in verband kan worden gebracht met ofwel het subject ofwel het object, maar dat het alleen wordt aangetroffen in de relatie van die twee tot elkaar. Het is het punt waarop subject en object bij elkaar komen. Kwaliteit is dus verbinding, verbinding tussen subject en object, tussen mens en werk, tussen mens en

apparaat, tussen mens en inhoud. Het valt niet te definiëren juist omdat je door de afpaling van het begrip in een definitie, in een hokje, de verbinding weer doorbreekt. Het eisen van een definitie volgens de regels van de kunst is weer precies terugvallen op de wetenschappelijke methode die de normativiteit van het subject wil uitsluiten.

Het grote verschil tussen Zen en Lila is dat Zen het over kwaliteit zonder meer heeft, terwijl Lila een onderscheid aanbrengt tussen statische kwaliteit en dynamische kwaliteit. Maar Pirsig lijkt in Lila ook een minder negatief toekomstbeeld te hebben dan in Zen. In Zen is de wetenschap en haar analytische manier van werken, door haar gebrek aan verbinding tussen subject en object en dus door haar gebrek aan kwaliteit, er mede de oorzaak van dat de maatschappij te eenzijdig de verkeerde kant in wordt gestuurd. In Lila is er weer een acceptabele en minder beladen plek voor de wetenschap en haar methode te vinden. In Lila maakt Pirsig een zeiltocht. Zijn boot heeft veel weg van een drijvend archief, voortdurend is Pirsig fiches in kaartenbakken aan het schrijven en ordenen. Alle thema's van de fiches hebben uiteindelijk natuurlijk weer te maken met kwaliteit. Ergens onderweg pikt hij een vrouw, Lila, op waar hij zijn reis mee voortzet. Deze vrouw heeft in de ogen van zijn vrienden geen kwaliteit. Maar Pirsig ontdekt dat ze juist door haar eenvoudige komaf en haar ongeletterdheid kwaliteit heeft waar anderen overheen kijken. Pirsig constateert dat de directe toegankelijkheid van zijn fiches in het kaartenbaksysteem met kwaliteit te maken heeft. De verschillende eenheden van zo'n systeem hebben onderling een relatief grote onafhankelijkheid, en toch is er samenhang. Pirsig vergelijkt dat met het principe van de vrije markt, waarbij iedereen voor zichzelf beslist en er toch een onderlinge afhankelijkheid bestaat. De kwaliteit waar Pirsig hier op doelt heeft te maken met zelfsturing van losse cellen binnen hogere kaders of randvoorwaarden. De vrijheid van de losse cellen garandeert dat het eindresultaat een hoog kwaliteitsgehalte heeft. Pirsig spreekt hier over dynamische kwaliteit die ontspringt in systemen die ruimte laten voor ideeën en initiatieven. Het kenmerk van dergelijke systemen is dat een eventuele ordening van onderaf naar

boven ontstaat en niet andersom, vanuit een allesoverheersende gedachte, van bovenaf naar beneden. De fiches van Pirsig in zijn boot leiden als vanzelf tot een hoofdstukindeling en een ordening voor een boek. Het gemeenschappelijke element in de fiches is echter Pirsig zelf die ervoor zorgt dat er toch een overkoepelende structuur is. Een decentraal systeem van krachten heeft borging nodig om chaos te vermijden. Die gestructureerde en systematische borging noemt Pirsig de statische kwaliteit.

Wanneer we terugkeren naar Zen, dan was er een gebrek aan kwaliteit als er geen verbinding was tussen subject en object. Iemand werkt dan mechanisch, heeft een soort versteende, starre uitdrukking op zijn gezicht. Hier ontbreekt in termen van Lila dynamische kwaliteit. De mensen volgen alleen maar regels die door anderen zijn verzonnen, de context is blijkbaar niet meer van belang. De regels (bijvoorbeeld van de gebruiksaanwijzing) worden blind gevolgd, het inzicht is weg, de vraag naar het waarom wordt niet meer gesteld. In Lila spelen Indianen een belangrijke rol. Indianen zijn in Lila de representanten van dynamische kwaliteit. Indianen kennen geen poeha, spreken kort en direct. De soberheid en directheid van de Indianen herken je nu nog in de Amerikaanse samenleving. In de wild west films wordt duidelijk dat het stoere en directe taalgebruik van de cowboys is overgenomen van de Indianen. De dynamische kwaliteit van de Indianen vormt de basis voor de 'American way of life'.

De dynamische kwaliteit gaat altijd aan de statische vooraf. De dynamische kwaliteit is een pre-intellectuele gewaarwording. Neem als voorbeeld dat je je aan een kachel brandt. Eerst genereer je een dynamische ervaring (de kachel is heet, je springt er snel af zonder na te denken). Later genereer je statische gedachtepatronen om de situatie te verklaren. Wanneer je de parallellen met audio en versterkers doortrekt van hierboven: eerst luister je naar een versterker en krijgt daarbij een dynamische ervaring, pas later ga je die eerste ervaringen intellectualiseren tot statische patronen (vertalen naar bekende taal en uitdrukkingen). Als je een plaat voor het eerst draait en je vindt het geweldig klinken, dan is dat

dynamisch. Na vele malen draaien, vind je het nog steeds mooi, maar je moet het wel beredeneren vanuit die eerdere ervaring, er is iets verdwenen. Een baby staart met mystieke verbazing van verrukking naar haar hand. De baby bekijkt de rammelaar zonder een besef van het begrip rammelaar te hebben. Dit is dynamische kwaliteit zonder aanwezigheid van een statisch patroon. Het statische patroon moet zich bij de baby nog ontwikkelen. Het idee is overigens dat je dynamische kwaliteit eerder en beter zou herkennen als je niet bezwaard bent met de ballast van statische patronen.

In Zen heeft Pirsig alleen over dynamische kwaliteit nagedacht. Hij heeft de statische kwaliteitspatronen verwaarloosd. In Lila geeft Pirsig toe dat het leven niet alleen uit dynamische kwaliteit kan bestaan. Dat zou neerkomen op je vastklampen aan chaos. Statische patronen zijn doods op het moment dat ze elke vorm van verandering buitensluiten, wanneer ze blinde gehoorzaamheid aan de regels verwachten, wanneer ze dynamische verandering onderdrukken. Het inzicht van Pirsig in Lila is dat uiteindelijk statische noch dynamische kwaliteit zonder elkaar kunnen bestaan, beiden hebben elkaar nodig. Pirsig is in Lila veel meer een synthesesdenker geworden. Kijken we dan naar de wetenschapspraktijk, dan is het de taak van de wetenschap om naar statische patronen te zoeken. Iets dat buiten de gedefinieerde kaders treedt, wordt als een inbreuk op het 'normale' gezien en is maar lastig. Het is de taak van de wetenschap om uitzonderingen te verklaren en te beheersen. Zo verklaart de wetenschap de werkelijkheid die zich aan mechanismen en programma's houdt. Hier zit vanzelfsprekend iets van een kringredenering in: iets bestaat niet omdat we het nog nooit hebben waargenomen, en dat is omdat we er nog nooit op gelet hebben, en dat is omdat het onbelangrijk is. Een versterker die op de testbank goed presteert, kán volgens deze wetenschappelijke redenering eenvoudigweg niet slecht klinken. Een meet-ingenieur kan eenvoudigweg geen verschillen tussen goede versterkers horen, omdat hij met zijn meetinstrumenten luistert.

Een dynamische stap vooruit is zinloos zolang er geen statisch patroon is om die vooruitgang te vrijwaren voor terugval. De winst

van de evolutie moet met een dynamische borgpen worden veranderd om verval te voorkomen. Vanuit een statisch gezichtspunt zou je het socialisme als een 'hogere' vorm kunnen beschouwen dan het kapitalisme. Maar wat de socialisten buiten beschouwing hebben gelaten, is dat elke vorm van dynamische kwaliteit ontbreekt. Het kapitalisme zit juist vol met dynamische kwaliteit, en daar is de uitdaging niet te vervallen in chaos bij gebrek aan voldoende statische kwaliteit. Een markteconomie is een parallelle economie waar vele bloemen kunnen bloeien. Door de mogelijkheid van decentrale initiatievorming is er alle ruimte voor dynamische kwaliteit. Vergelijk een bedrijf of een organisatie waarbij met behulp van zelfsturing op een decentrale wijze het beste uit alle individuele medewerkers wordt gehaald. De kans op overleven van een organisatie is bij gebruik van decentrale en parallelle krachten in een dynamische en turbulente omgeving hoger. Cellen functioneren parallel, organen in een lichaam functioneren parallel, zelfs wetenschap functioneert door de opsplitsing in deelgebieden parallel. Maar centrale en overkoepelende principes zijn nodig om te coördineren, om de zaken op een hoger plan te brengen en om te borgen. Een directeur van een centraal en parallel functionerend bedrijf heeft dan ook vooral de taak om niet teveel en niet te weinig statische krachten in het bedrijf te koesteren. Het gouden ei bestaat uit een omgeving waarin maximale vrijheid is voor het optreden van dynamische kwaliteit, waarbij tevens de kans op verval en aantasting van evolutionaire verworvenheden uit het verleden wordt voorkomen.



2

Arnold Cornelis
en zelfsturing

Arnold Cornelis

en zelfsturing



2. Arnold Cornelis en zelfsturing

Cornelis beweert in zijn levenswerk 'De logica van het gevoel' dat onze kennis van de wereld veel breder en ruimer is dan wat traditioneel als kennis wordt aangemerkt. Ons gevoel is de eerste ingang voor het ruimere kennisbegrip dat Cornelis hanteert. Als een baby wordt geboren weet het al intuïtief dat het om eten te krijgen moet huilen. De baby 'weet' onbewust dat het zijn longen moet gebruiken om adem te halen. Pas later als het kind kan praten en denken zullen de concepten 'honger' en 'longen' in zijn brein ontstaan. Leren kan volgens Cornelis dan ook worden omschreven als de aanhoudende catharsis van het bewust worden van wat we onbewust 'wisten' volgens de verborgen logica van ons gevoel. Als het kind kan denken gaat het de werkelijkheid ordenen, de ratio doet zijn intrede. De ratio zorgt er voor dat de werkelijkheid wordt opgeknipt in kleinere en herkenbare eenheden van kennis. Het kind wordt volwassen en gaat een vak leren. De volwassene gaat zich specialiseren en leert de regels die bij de uitvoering van zijn werk behoren. Wanneer de volwassene lang heeft bewezen dat hij zijn vak verstaat, dat hij de regeltjes beheerst, komt er een moment dat hij zich de vraag stelt naar het waarom van zijn bestaan. De midlifecrisis geeft aan dat het individu verder kijkt dan de regels en naar het hogere waarom vraagt. De ontwikkeling die Cornelis hiermee beschrijft, kan grofweg als volgt worden weergegeven:

1 Gevoel

2 Ratio

3 Inzicht

Het gevoel is bepalend, de ratio maakt delen van het gevoel bewust, het inzicht probeert de synthese tussen beiden aan te brengen.

Deze driedeling kan ook op de ontwikkeling van de moderne Westerse samenleving worden toegepast. De vroegere samenlevingsvormen kenden macht als willekeur. Wie toevallig het sterkste was, of in bezit was van een kasteel, bepaalde voor anderen hoe en wat. Dit is de fase van het gevoel. De laatste eeuwen zijn de eeuwen

van de Verlichting. Het is de tijd van de wetenschap, van de techniek, van de regeltjes, van de rechtspraak, van de arbeidsdeling, van de specialisatie en van de vooruitgang. Cornelis beweert dat we nu aan de vooravond staan van de overgang van de tweede naar de derde fase. In deze derde fase werken succesvolle bedrijven niet meer volgens vaste regeltjes. De bedrijven eisen van hun medewerkers dat ze zelfsturend zijn en dat ze inzicht hebben. Inzicht betekent dat de geldigheid van de kennis en van de regeltjes afhankelijk wordt gemaakt niet van de vraag of men doet wat wordt gevraagd maar van de vraag of het probleem wordt opgelost. Deze nieuwe manier van werken noemt Cornelis werken volgens het model van de klant. Het is het principe dat je moet weten wat de logica is van dat andere systeem, het principe dat je moet weten wat belangrijk is voor de ander. Het natuurlijk systeem heeft plaats gemaakt voor het sociale regelsysteem dat op zijn beurt nu wordt vervangen door een systeem van communicatieve zelfsturing. De zwijgende mens van het regelsysteem maakt plaats voor de creatieve mens van de communicatie en van de innovatie.

'De logica van het gevoel' gaat over de unieke kracht van de menselijke creativiteit en verbeelding. Het is een zoektocht naar de menselijke maat. Het gaat over 'eerst geloven en dan zien'. Een mens heeft niet genoeg aan de feitelijkheid. Een mens leeft in een spanningsveld tussen feiten en mogelijkheden. Een mens heeft de unieke gave om eerst iets te kunnen bedenken of ontwerpen, om het pas daarna te maken. De verbeelding resulteert dan in feiten. Het denkbare is een veel grotere verzameling dan het feitelijke. De werkelijkheid bestaat voor mensen uit mogelijkheden en niet uit feiten. Denken, dromen, fantaseren, het ontwikkelen van een visie: het is voor mensen belangrijk omdat het mede de werkelijkheid bepaalt. Onze huidige cultuur begrijpt dat volgens Cornelis niet, de huidige cultuur noemt feiten de realiteit.

Dieren hebben zich volgens de evolutietheorie aangepast aan de omgeving. De mensheid heeft juist deze redenering omgedraaid door de omgeving aan te passen aan zichzelf. De natuur werd veranderd in cultuur. Dit is de overgang van de filosofie van de aan-

passing naar de filosofie van de creativiteit. Deze overgang is niet zonder risico, het vraagt denkvermogen, het vraagt inzicht in kwaliteit. Omdat de mens zelf zijn toekomst kan bepalen, is hij ook zelf verantwoordelijk voor die toekomst. Niet alles wat mogelijk is, is gewenst. De mens stuurt zichzelf naar een gewenste toekomst. Als je de feiten zelf maakt en dat ook weet, dan kijk je anders, want dan heb je ook de fouten gemaakt en je staat open voor het inzicht om ze zelfsturend te corrigeren, dat is volgens Cornelis de grondslag van alle intelligentie. Wanneer hebben mensen ontdekt dat ze mensen waren, dat ze konden denken en sturen? Volgens Cornelis valt dat moment samen met het moment dat er taal ontstond. Taal is een denksysteem. In de taal werd de wereld beschreven als een systeem van mogelijkheden. Door te leren spreken ordent en stabiliseert een kind zijn geest. Uit de taal ontstaat de ordening, waarmee meteen gezegd is dat ordening is aangeleerd. Het gevoel van de mens bestond al eerder. Het gevoel is niet aangeleerd maar aangeboren. Cornelis verwoordt dat met: het gevoel is de eerste stabiliteitslaag van onze emoties, de rationaliteit is de tweede stabiliteitslaag van onze emoties. Met de taal is de ordening ontstaan van waaruit de verzameling van alle natuurlijke systemen kon worden gestuurd of geregeld. Vanuit het sociaal regelsysteem, gebaseerd op de rationaliteit, is volgens Cornelis de huidige maatschappij ontstaan met verkeersregels, scholing, specialisaties en wetenschappelijke disciplines. Een kenmerk van een regelsysteem is dat het geen veranderingen kan verwerken. Het regelbegrip heeft een logische begrenzing. In het regelsysteem ontbreekt een terugmeldingslus. In de logica van een regel is voorondersteld dat de regel geldig is, altijd en overal. Daarom kan een regelsysteem geen verandering verwerken. Als de situatie waarop de regels zijn gebaseerd verandert, dan werken de regels niet meer en moeten we van de regels afwijken. In die gevallen blijkt dat we slimmer zijn dan het regelsysteem. We handelen dan op ons gevoel. Het gevoel is slimmer dan het verstand. In de situaties dat de regels niet meer werken, is er geen behoefte meer aan een gehoorzaamheid aan de regels. Dan is er behoefte aan de vraag naar inzicht. Inzicht vereist dat we de regels loslaten als dat bijdraagt aan de oplossing van het probleem. Regels volgen is een vorm van externe controle, de verantwoordelijkheid

ligt bij een systeem. Als de terugmeldingslus in werking treedt, ontstaat een vraag naar communicatieve sturing. Communicatie is een vorm van interne controle. Communicatie stelt ons in staat te leren.

Misschien dat het denken van Cornelis het best geïllustreerd kan worden aan de hand van een voorbeeld dat hij zelf geeft over de opkomst van de architect.

"Voordat de architect kwam, bouwde men steen voor steen, gang na gang, torentje na torentje. Net zoals men nu de wetenschap bouwt, een labyrint van culturele verdwaling en een bouwwerk zonder fundament. De specialisten begrijpen elkaar niet, want er is geen gezamenlijk communicatief kennissysteem. De paradigma's bestrijden elkaar in een moeras van discussies, want er zijn geen grondslagen, er is geen fundament. De architect kwam, reeds in de Oudheid, achteraf. Men haalde hem erbij toen het gebouw al scheef stond en men voerde hem door de gangetjes en zalen. 'Wat vindt u er van?', vroeg men hem nog. Dat ze zoiets durfden te vragen. De architect pakte zijn jas en zei 'Ik ga naar huis, dit is niet om aan te zien. Er deugt niets van.' Maar men hield hem tegen. Hij kreeg een kamer en een teken-tafel, papier en inkt en een heel stel bedienden om voor hem te zorgen en zijn bevelen op te volgen. Iedereen moest naar hem luisteren. Toen ging hij aan het werk en hij tekende een paleis en vervolgens een tempel, zoals ze er nog nooit geweest waren, maar zoals ze moesten zijn, volgens hem, de meester. Wat de architect deed was een logica ontwerpen van het bouwen, achteraf, maar voor de toekomst, waarin de fouten van vroeger waren gecorrigeerd. Hij codeerde de logica van het gevoel zo dat zijn opdrachtgever zich thuis voelde, vanaf zijn eerste dag, vanaf de eerste stap in het gebouw.' Zo had het altijd moeten zijn", zei de opdrachtgever, een koning." ('De logica van het gevoel', pag. 96).

Werken volgens het model van de klant is dus hetzelfde als het coderen van de logica van het gevoel van de opdrachtgever. Kwaliteit is als de opdrachtgever achteraf zegt: 'Ja, zo had het altijd al moeten zijn'.

Het laatste boek van Arnold Cornelis heet 'De vertraagde tijd'. Het boek(je) is van een veel slankere omvang dan 'De logica' en heeft weer zelfsturing als belangrijkste thema. Naast een herhaling op hoofdlijnen van 'De logica' bevat 'De vertraagde tijd' ook nieuwe en interessante gedachtelijnen. De introductie van externe tijd, in de vorm van de klok, valt samen met de eeuwige slag naar een hogere efficiency en met het bekijken van de mens als automaat. De externe klok maakt zelfsturing ongewenst en bijna onmogelijk. Als het twaalf uur is op de klok dan heb je honger, als het zo en zo laat is dan moet je slapen, als de wekker gaat dan moet je opstaan. Dat leven volgens de klok is begonnen in de kloosters, waar de monniken hun levens leefden volgens een strikt dagritme. De klok staat symbool voor de westerse progressie, voor het vooruitgangdenken. De mensen luisteren niet meer naar hun interne klok, daardoor treedt stress en gejaagdheid op. De stelling van Cornelis is dat als de externe klok steeds sneller gaat lopen (door maatschappelijke processen zoals bijvoorbeeld globalisering) dat dan je interne klok juist langzamer moet gaan lopen. Juist in een gehaaste samenleving moet je af en toe een stap terug doen, de tijd nemen om dingen te doordenken. Daarom vindt Cornelis het ook vervelend dat mensen regelmatig aan hem vragen waarom zijn 'Logica' zo enorm dik is (bijna duizend bladzijden). Een dik boek is volgens Cornelis geen probleem. Als lezer mag je net zolang over het lezen doen als de schrijver nodig heeft gehad om het boek te schrijven, zo'n vijftieng jaar dus. De recente ideeën die je hoort over het nut van er een half jaar tussen uit knippen op je bedrijf, het nemen van sabbatsverlof ('a sabbatical leave'), past aardig in dit denken. Het opnemen van het sabbatsverlof zorgt ervoor dat de interne klok weer wordt bijgesteld.

De externe klok drijft de mensen, ze bepaalt wanneer we opstaan. De externe klok staat centraal in de organisatie van de maatschappij als regelsysteem voor het verrichten van arbeid. Wie achter de klok steekt is de baas. Werkdruk en stress zijn zonder de externe klok ondenkbaar. De moderne zweep is het horloge, de dwang is cultureel en heet organisatie. Het opnemen van sabbatsverlof is in de jachtige tijden die geregeerd worden door de externe klok volgens Cornelis een vorm van zelfsturing. Zelfsturing betekent dat je

de schuld niet meer kunt geven aan de baas, de burgemeester of de duivel. Je stuurt zelf inzake je werk, je gezondheid, je leerprocessen. Zolang je de schuld geeft aan een ander of aan iets anders leer je niet, want dat stuur je niet en alle sturen is zelf sturen. Daarom is het ook zo belangrijk dat je geen ander gedrag vertoont als je vanaf morgen eigen ondernemer wordt, want dat zou betekenen dat je vandaag niet zelf stuurt. Als je in meer dan vijftig procent van de gevallen factoren buiten jezelf noemt als oorzaak van het probleem, dan ligt de oorzaak per definitie bij jezelf. Alle vernieuwers in de wetenschap waren per definitie zelfstuurders. De ondernemers die bedrijven hebben opgezet die per definitie tevoren niet bestonden, dat zijn zelfstuurders. Dat is het verschil tussen 'eerst zien en dan geloven' en 'eerst geloven en dan zien'. Het gaat er om dat je denkt in mogelijkheden, en niet in feiten. Een ondernemer is niet geïnteresseerd in feiten, die maakt hij zelf door te doen.

Waarom is er de laatste jaren volgens Cornelis meer aandacht voor normen en waarden in het bedrijfsleven? Dat komt volgens Cornelis door de computer. Door de computer houd je tijd over. Een secretaresse gebruikt die vrijkomende tijd voor bespreking van de inhoud en formulering van de tekst. Het bedrijf gebruikt de ruimte voor zelfherkenning van ethische beginselen in de werkwijze van het bedrijf, die daarmee zichtbaar en versterkt worden. Dit rendement aan zelfbeeld in de vertraagde tijd heet 'kwaliteit'. Vertraagde tijd is tijd nemen voor de interne klok om de snellere externe klok te kunnen bijhouden. Door invoeren van het begrip vertraagde tijd komt Cornelis tot het model van de snelle beslisser. Mensen die van tevoren hebben nagedacht over zaken kunnen als het dan zover is heel snel handelen. De snelle beslisser heeft als het ware de mogelijke scenario's al in zijn hoofd afgedraaid, hij heeft de toekomst al een keer denkbeeldig meegemaakt. Een bedrijf dat met scenario's werkt is daarom ook beter op de toekomst voorbereid. En het is precies om deze reden dat het Centraal Planbureau begin jaren negentig is gaan werken met scenariostudies als 'Scanning the future'. Het Centraal Planbureau was op haar beurt weer geïnspireerd in de keuze voor dit scenariodenken door het pionierswerk van Shell.



Ik verwijs in dit boek met enige regelmaat naar mijn ervaringen als audio-hobbyist. Omdat ik al jarenlang met passie mijn eigen versterkers bouw, heb ik vanuit die praktijk diepe ervaring met kwaliteit in audio en techniek. De visie die ik in dit boek ontwikkel op het functioneren van organisaties en dienstverleners, blij ik toe te kunnen passen op de postmoderne audiofiel die ik ben en op de postmoderne versterkers die ik bewonder. Als je terugkijkt naar de geschiedenis van versterkers, dan constateer je dat die versterkers steeds geavanceerder zijn geworden. Geavanceerder in de zin van steeds complexer en steeds indrukwekkender in termen van hun technische specificaties. Maar zijn die versterkers ook steeds beter geworden, is er sprake van een toename van de kwaliteit? Ik heb jarenlang van mezelf moeten geloven dat de versterkers steeds beter werden. De cijfers uit de folder vertelden mij immers dat verhaal. Het heeft me jaren gekost om te ontdekken dat ik aan de oerversterkers van de jaren dertig veel meer lol beleefde. Als ik mijn gevoel liet spreken dat vond ik dat de eenvoudige buizentechnologie een hogere kwaliteit had ondanks de technisch misereabele prestaties. Hoe is die ontwikkeling naar steeds complexere versterkers met een steeds mindere subjectieve kwaliteit te verklaren? Wij hebben ons in de luren laten leggen door de objectieve getallen die achteraf maar het halve verhaal blijken te vertellen. We hebben niet aan zelfsturing gedaan als consumenten, we hebben ons laten leiden door de externe sturing van de techniek, van de folders en van de reclame. De ingenieurs kregen van hun bazen de opdracht: ontwikkel een versterker die op de testbank en in de folder nog beter presteert. De ingenieurs luisterden nooit naar hun eigen producten, van passie en gedrevenheid was geen sprake, ze deden slechts hun werk. De ingenieurs stapelden oplossing op oplossing. De complexiteit nam alsmaar toe. Hier spreekt de arrogantie van het absolute geloof in vooruitgang. Dit proces van een autonome en doorhollende ontwikkeling lijkt op wat in de biologie co-evolutie wordt genoemd. Waarom zijn de bomen in een bos zo hoog? Omdat ze veel licht willen vangen en veel licht vangen lukt als je iets groter bent dan de boom die naast je staat. Er ontstaat een survival of the fittest en de hoogste bomen komen als winnaars uit de

strijd. Maar er zit geen eind aan die strijd, want de bomen naast je blijven maar groter worden. Je kunt beter met zijn allen afspreken om klein te blijven, dat scheelt een hoop moeite. Maar dat is het kenmerk van de evolutie, er is geen einddoel en er is geen visie, afspraken maken gaat niet, het gaat zoals het gaat. En wie wordt er uiteindelijk beter van? Niet de bomen want die groeien zich het apelazerus zonder er per saldo meer licht op te vangen. Wie er beter van wordt is het zelfzuchtige gen dat als enige 'doel' heeft zichzelf te kopiëren en voort te blijven bestaan. In de evolutie kun je ook niet spreken van vooruitgang of progressie. Er is hoogstens sprake van een grotere diversiteit, of van een toenemende complexiteit. En zo gaat het ook bij de ontwikkeling van versterkers. Ze worden niet beter, ze worden alleen maar complexer. Maar gelukkig hebben mensen in tegenstelling tot genen de kracht van de verbeelding en de ingang van het gevoel. Daarom laat ik me alleen overtuigen door mijn eigen oren en geniet ik met een gerust hart van een met passie gebouwde buizenversterker die wel degelijk een hogere kwaliteit bezit.

Als afsluiting van dit hoofdstuk over de filosofie van Cornelis, volgen enkele voorbeelden van toepassingen van de driedeling op de dienstverlenende organisatie die zich bezighoudt met onderzoek en advies. Iedere medewerker bevindt zich in een van de drie fasen. Een nieuwe medewerker moet zich welkom voelen bij de organisatie. Een nieuwe medewerker heeft aandacht en begeleiding nodig. Dat is de fase van het gevoel. Later, als de nieuwe medewerker adviseur wordt, speelt de vakkennis een grotere rol. De adviseur is een expert en een inhoudsdeskundige, hij of zij kent de regels van het vak. De adviseur zit in de fase van de ratio, de fase van het sociale regelsysteem. Nog later, als de adviseur een senior wordt, neemt de medewerker meer afstand van het vakgebied in engere zin. De senior stelt de regels ter discussie, de senior speelt een belangrijke rol in de innovatieve eigenschappen van het bedrijf, zoekt naar nieuwe klanten en nieuwe mogelijkheden, denkt mee over de toekomst en de koers van het bedrijf. De senior wordt de coach voor de junioren. Deze manier van tegen medewerkers aankijken is de basis voor een lerende organisatie. De filosofie is

het beste halen uit alle medewerkers door ze de gelegenheid te geven zoveel mogelijk te leren. Het is zelfsturing van individuen binnen gekozen en gecommuniceerde collectieve kaders.

We passen de driedeling toe op de (nieuwe) klant. We kunnen pas zaken doen met klanten als er een gevoel van vertrouwen is: het moet klikken. De klant moet het gevoel hebben dat zijn probleem bij ons in goede handen is. Dit is de eerste fase van het gevoel bij de klant. Maar met alleen een goed gevoel, kun je nog geen zaken doen. De klant heeft behoefte aan deskundigheid, vakkennis en expertise op het terrein waar hij ons op inhuurt. Een goede analyse vereist vakkennis bij de medewerkers in het bedrijf. Dit is de tweede fase bij de klant: op basis van onderzoek goed advies uitbrengen. Maar dan zijn we er nog niet als we de klant ook voor de toekomst willen behouden. We moeten de synthese kunnen aanbrengen. We moeten in staat zijn samen met de klant ons gedeelde advies in de organisatie van de klant te implementeren. De klant heeft er behoefte aan dat er iets met het advies gebeurt en daar kunnen wij hem bij helpen. Goed onderzoek en advies houdt niet op na het schrijven van een papieren rapport dat altijd het gevaar loopt in de bekende lade te verdwijnen. Dit is een illustratie van het productieproces van data-verwerking, via onderzoek en advies, naar implementatie bij de klant. Zo kunnen we steeds een stapje extra zetten totdat de cyclus compleet is.

We passen de driedeling toe op een (nieuw) product. Wanneer we voor de eerste keer iets doen dan zit er niet veel anders op dan uitproberen en aftasten van de mogelijkheden. Wanneer we iets voor het eerst doen speelt het gevoel een grote rol. Steeds stellen we ons zelf de vraag: zou dit zijn wat de klant hebben wil, is dit de manier om het specifieke probleem op te lossen? Als we wat meer ervaring hebben, dan gaat routine in de positieve zin van het woord een rol spelen. We vertellen onze klanten dat we volgens een vast 'concept' aan de oplossing van zijn problemen werken. We kennen de regels van het spel en hebben 'standaard' oplossingen. Maar ondertussen verandert de wereld, veranderen klanten en veranderen de regels. De derde fase is die van het voortdurende zoeken naar verbetering

van bestaande producten en 'concepten'. De innovatie en de creativiteit zit in fase 3 van het inzicht. We hebben alle drie de fasen nodig.



3

Economie
en opvoeding

Persoonlijke kwaliteit



3. Economie en opvoeding

In 1979 ben ik economie gaan studeren in Tilburg. Ik kon altijd al moeilijk kiezen tussen alfa en bèta. Sommetjes maken vind ik al sinds de kleuterschool leuk. Maar ik vind dat het wel ergens over moet gaan. Economie heeft iets technisch, je kunt sommetjes maken totdat je er bij neervalt. En toch gaat het over mensen en over actuele problematieken. Economie, de krant staat er elke dag vol mee. Hier ligt al de verbinding tussen het rekenen en de techniek enerzijds en de betrokkenheid op de actualiteit en de maatschappij anderzijds. Hoewel ik geen economie in mijn vakkenpakket had, was ik als middelbare scholier sterk geïnteresseerd in het hoe en waarom van welvaarts- en inkomensverschillen. Maar waarom boeide me dat zo? Dat moet te maken hebben met mijn thuis-situatie. Het zal wel psychologie van de koude grond zijn, maar toch. Ik kom uit wat wel eens wordt genoemd een eenvoudig 'arbeidersgezin'. Dat betekent in de praktijk dat mijn vader een handwerker was die een deel van zijn werkzame leven in fabrieken en werkplaatsen heeft doorgebracht. Doorleren (net als arbeidersgezin ook al zo'n vervelend woord) was in onze omgeving niet normaal. Je ging zo snel mogelijk werken voor de kost, tenzij uitdrukkelijk het tegendeel aan de orde was. Bij mij was dat tegendeel aan de orde, in mijn geval kwam de leraar bij ons thuis om voor mij als 'beste' jongetje van de klas te bepleiten dat er geen andere optie was dan 'doorleren'. Vanaf de brugklas van de middelbare school kwam ik bij veel vrienden over de vloer die een andere achtergrond hadden. Doorleren was voor hen geen vraag, hun ouders hadden ook 'doorgeleerd' en werkten in een kantooromgeving en niet in een fabriek. Het was voor mij moeilijk te begrijpen waarom die verschillen in thuissituatie zo groot waren. Wat waren toch de geheimen van de economie die dat allemaal mogelijk maakten? Je was gezegend met een goed stel hersens, je mocht studeren en leuk werk gaan doen, en je ging ook nog eens meer verdienen dan de mensen die dat allemaal niet hadden of mochten. En even later ging je nog denken dat dat allemaal normaal was. Want een aantal van die vrienden met die andere achtergrond kon ik de essentie van mijn verwondering nauwelijks duidelijk maken.

De gesprekken die wij thuis voerden gingen vaak over verschillen in loon en status en over rechtvaardigheid en macht en willekeur. We kwamen thuis niets te kort, en alles wat we nodig hadden was gewoon beschikbaar. De welvaart was ook toen al zo hoog dat ik daar niet dramatisch over hoef te doen. De term 'arbeidersgezin' is dan ook veel te plechtstatig, voor mij is dat een woord dat niet meer bij deze tijd past. Maar als ik op vakantie wilde, dan moest ik daar wel zelf voor werken. Niet omdat dat goed was voor je vorming en motivatie, zoals sommige vrienden van mij werd voorgelouden, maar gewoon om het benodigde geld bij elkaar te krijgen. En ook dat vakantiewerk heeft geweldig veel indruk op mij gemaakt. Meestal betrof het werk dat ik niet veel langer dan een paar maanden zou volhouden. Aan het eind van elke dag in de rij om precies op de seconde af je prikaart te kunnen laten afstempelen. Je zou eens een minuut te veel werken. Hoewel ik genoeg leuke dingen heb meegemaakt en ik vakantiewerk iedereen van harte kan aanbevelen (dus ook als je het geld niet nodig hebt), wist ik daarna een ding zeker: ik zou alles in het werk stellen om te vermijden dat ik later voortdurend 'vakantiewerk' zou moeten doen.

Er zijn van die verhalen die ik als kind heb meegekregen en waar ik nu nog wel eens aan denk. De verhalen zullen in de loop van de tijd ongetwijfeld vervormd en gekleurd zijn geraakt. Maar ze hebben me wel gevormd. Het was carnaval, ergens eind jaren zestig. Carnaval was een belangrijk sociaal gebeuren. Als de fabrieken standaard al niet dicht gingen dan namen de meesten er wel speciaal vrij voor. Mijn vader wilde blijven doorwerken tijdens die carnaval. Ik weet de reden niet meer. Waarschijnlijk had hij niet meer zo veel vrije dagen of hij had onvoldoende geld tot zijn beschikking om er leuke dagen van te maken. Of hij was aan het sparen voor een tweedehandse auto. Goed, doorwerken dus, geen probleem. Er was een voorwaarde: 's morgens moest de baas, die uiteraard wel carnaval ging vieren, uitslapen en herrie maken was er dus niet bij. Het ging om een klein bedrijfje en de directeur/eigenaar had zijn huis aan het fabriekje. Omdat mijn vader feitelijk zijn werk niet kon doen, moest hij maar wat gaan vegen of zo. Dit soort verhalen maakt natuurlijk indruk. Alsof je een machine bent die je gewoon

even uit zet, als je er maar geen last van hebt. Een ander verhaal speelde een paar jaar daarvoor. Mijn vader werkte als timmerman op een jachtwerf. Iedereen had zo'n beetje zijn eigen radio op de werkplek. Iedereen dus lekker pielen aan zijn radio om een leuke zender naar zijn smaak te vinden. Op een gegeven moment bij een officiële voltallige bijeenkomst, deelt de directeur plechtig mee dat er een mooie installatie voor het personeel is aangeschaft. Iedereen mag zijn radio weer mee naar huis nemen want de favoriete zender zal vanaf nu luid en duidelijk door de hele fabriek te horen zijn. De directeur wilde hiermee zijn nobelheid en goede wil tonen, hij vond zichzelf een geslaagde peer, en wachtte het applaus van zijn tevreden medewerkers af. Er zal ook wel geklapt zijn door de mensen. Behalve door mijn vader in ieder geval. Die zei net iets te hard dat dit een slimme zet van hem was, de productiviteit zou omhoog gaan door minder tijdsverlies, kostbare tijd die normaal werd vermorst door iedereen aan radio's te laten draaien. 'Binnen een maand heeft hij dat terugverdiend', zou hij hebben geroepen. Niks goede peer, gewoon eigenbelang. De baas hoorde dit en mijn vader werd kort daarna op het matje geroepen. Zulke taal werd niet gewaardeerd. Overigens denk ik nu dat mijn vader de plank in dit soort situaties niet vaak missloeg.

Mijn vader heeft weinig formele opleiding gehad en is al jong gaan werken. Altijd gewerkt met zijn handen, voornamelijk als timmerman. Dat had gevolgen voor de thuissituatie. Hij maakte alle dingen zoveel mogelijk zelf. Als de fiets kapot was, ging de fiets niet naar de fietsenmaker, die werd zelf gemaakt. De fietsenmaker was veel te duur. Dat is mooi meegenomen, als je alles zelf kunt maken, en van niemand afhankelijk bent. Maar voor mij en mijn broer heeft het het tegengestelde effect gehad. Alles werd voor ons gedaan. Mijn vader maakte alles zelf en had niet het geduld om ons fouten te laten maken. Ikzelf had ook niet de interesse, hoewel het hier een kip/ei probleem betreft. Het zelfdoen werd ook niet echt gestimuleerd, er was geen echte stroppenpot. Bij mislukken werd er meteen iets van gezegd. Vragen werden er niet zo veel gesteld. Zo moest het en niet anders. Ik denk dat het ook moeilijk was om complimenten te geven. Als je iets goed deed, dan was dat nor-

maal. Goed was de 'default' situatie. Fouten dienden bestraft te worden. Als ik goede punten haalde op school, dan was dat maar geraden ook, alsof daar iets te kiezen viel. Mijn opleiding en dat doorleren was eigenlijk maar een luxe. Als ik ook maar een moment de indruk wekte er met mijn pet naar te gooien, werd al snel de (effectieve) dreiging ingezet dat ik maar moest gaan werken. De waardering, die er natuurlijk wel was, kon je alleen op een indirecte manier merken (als ze tegen anderen over jou spraken bijvoorbeeld). Dingen afmaken, dingen niet half laten liggen, zit er hierdoor diep in bij mij. Of ik iets nu wel of niet interessant vond, als ik er aan begonnen was, moest ik het ook van mezelf afmaken. Er was voor betaald, ik had ervoor gekozen, en nu dus ook afmaken. Doorzettingsvermogen heb ik hierdoor wel gekregen. Tijdens mijn studie economie is het een nuttige eigenschap geweest, dat afmaken. In het begin heb ik wel eens getwijfeld of dit was wat ik wilde. Ik wist absoluut niet waar ik aan begon. Dat je verzekerd was van een baan speelde een rol bij mijn keuze voor de studie economie. De vraag is of ik het had durven op te geven als ik het werkelijk niet had zien zitten. Waarschijnlijk zou ik pas na een aantal jaren tegenslag hebben durven opgeven. Maar na een aantal jaren studie hou je niet zomaar op, dat is weggegooide energie. Maar gelukkig: economie bleek een nuttige bezigheid te zijn, je kon er een goede baan in vinden. Een beetje econoom is een gerespecteerd lid van de samenleving. Den Uyl was tenslotte ook een econoom. Dat speelde allemaal mee ergens op de achtergrond.

Mijn vader had eigenschappen van de zelfstuurder. Hij had overal een mening over, hij was kritisch, hij dacht over dingen na, hij was geen volger, hij durfde voor zijn mening uit te komen. De kritische inslag hoorde bij het negatieve mensbeeld van het socialisme en communisme. Die toon hoorde ik als we bij opa en oma waren. De 'kapitalisten' hadden het altijd gedaan. Die houding is historisch natuurlijk volstrekt verklaarbaar. In de jaren van mijn opa kwam de massa-industrie in de grote en anonieme fabrieken op. Hard werken en weinig verdienen. Ik vond het ook toen al aardig om een beetje tegen die redeneringen in te gaan. Ik vroeg dan bijvoorbeeld: dus jullie denken dat die kapitalisten het prima voor elkaar heb-

ben, weinig doen en veel verdienen? Ja, dat dachten ze. Ze hebben het beter voor elkaar dan jullie? Ja, dat hadden ze. Waarom proberen jullie niet in die situatie van hen terecht te komen? Het antwoord luidde dat dat volstrekt onmogelijk was, er was sprake van vriendjespolitiek, er was geen startvermogen. Kortom een overdaad aan externe factoren waar ze geen invloed op hadden. Mijn vraag weer: maar wat zouden jullie doen als jullie in de situatie van de kapitalisten waren, zouden jullie het dan heel anders aanpakken, en waarom dan? De discussie werd dan minder plezierig en werd meestal een andere kant in gedraaid. Daar had ik moeite mee. Aan de ene kant was er sprake van een duidelijke mening, ze kwamen in opstand, er werden vragen gesteld, ze waren kritisch. Dat zijn eigenschappen die horen bij de zelfstuurder. Maar aan de andere kant was de wereld op deze manier wel erg simpel, er werd niet echt doorgevraagd. En wat jammer is, er werden geen nieuwe initiatieven genomen om de situatie ten goede te keren. Er was een verzoening met het lot, misschien dat klagen ook wel lekker was. Zelf initiatief nemen en de situatie doorbreken was er toen nog niet bij. Dat kan ik ze ook niet kwalijk nemen, niemand heeft het ze ooit gevraagd. Het goede voorbeeld is ze nooit gegeven. Het was een onzekere wereld met veel gevaren en risico's. In 1970 kregen mijn ouders de gelegenheid het huis dat ze huurden te kopen van de woningcorporatie. Ze durfden het niet aan, ze zouden de eerste tien jaar zeker duurder uit zijn geweest. Ze zouden risico hebben gelopen. Met de kennis die we nu hebben, is het gemakkelijk te beweren dat ze er veel beter aan hadden gedaan het huis te kopen.

Mijn vader had ook een visie op het gedrag van ondernemers. Philips zou een bepaald type bandrecorder in de jaren zestig van de markt hebben genomen omdat het ding nooit terug kwam, het was niet stuk te krijgen. De theorie van mijn vader was dat er bewust zwakke schakels in zo'n apparaat zaten die ervoor moesten zorgen dat een redelijk aantal apparaten retour kwam om vervolgens winst te draaien op de reparatie. En soms lijkt het ook meer dan toeval dat apparaten altijd net na afloop van de garantieperiode het begeven en terug naar de winkel of fabriek moeten. Er zitten allerlei interessante elementen aan zo'n redenering. Op de eerste plaat

de achterdocht. Er zou een afdeling zijn die op last van de directie haarfijn uitpluist hoe de spullen precies op het goede moment uit elkaar donderen. Op de tweede plaats het geloof dat de techniek in principe zo ver was dat een apparaat zonder problemen zo gemaakt kan worden dat het nooit meer stuk kan. De techniek is al lang zover maar er wordt bewust geen gebruik van gemaakt! Dat zou de winst niet ten goede komen. Een soortgelijke redenering zat in het verhaal dat er al lang ergens een auto was uitgevonden die op water kon lopen. Ofwel de uitvinder was allang koud gemaakt, ofwel was het ontwerp ergens in het geheim opgeborgen voor andere tijden. De oliemaatschappijen zouden samenspannen om dit soort vindingen van de markt te houden. Dat soort verhalen hoorde je bij ons thuis regelmatig. En dat heeft me beïnvloed, zonder meer. Het waren economische cowboy-verhalen. Maar de redenering erachter was niet zonder meer vreemd. Als een fabrikant de techniek in huis zou hebben om een apparaat zo in elkaar te steken dat het na een jaar kleine defecten begint te vertonen, zou het een overweging zijn die kennis in het apparaat te stoppen. Ik heb wat dat betreft dezelfde filosofie als mijn vader over het gedrag en de doelstelling van veel ondernemingen. Ik zou overigens vinden dat je het een ondernemer of fabrikant niet kwalijk mag nemen dat hij zo handelt, ik hecht daar geen moreel oordeel aan. Uiteraard is het wel van belang of je als ondernemer een korte of een lange termijn visie op het voortbestaan van je bedrijf hebt. Ik kan me scenario's voorstellen waarin je de zaken anders aanpakt. Maar het is de taak van de ondernemer om kansen en mogelijkheden goed in te schatten en op basis daarvan tot een weloverwogen beslissing te komen. De markt moet maar uitmaken of de ondernemer wijs heeft gehandeld. Maar het lijkt mij een illusie te denken dat dat allemaal mogelijk is. De controle over de techniek en de organisatie is in vele gevallen veel minder groot dan deze verhalen doen vermoeden. En als de techniek al zover was dat een apparaat praktisch oneindig kon meegaan, dan zou daar ook een navenant prijskaartje aan hangen. En als die techniek al bestaat, hoe voorkom je dat je concurrenten je plannen doorkruisen? Een monopolioide ondernemer kan op deze manier nog een aardig eind komen. De exorbitante winsten van de monopolist zullen snel nieuwe aanbieders

aantrekken die het apparaat wat degelijker zullen maken voor hetzelfde geld en daar dan nog steeds goed aan verdienen. Kijk naar het succesvolle Philips van de jaren vijftig en zestig. Ze werden een beetje slordig, de kwaliteit van de producten (in ieder geval van de audioproducten) ging behoorlijk bergafwaarts vanaf het einde van de jaren zestig. Er ontstond een achteroverleunhouding, het spul werd toch wel gekocht door de trouwe klanten. Deze houding heeft de succesvolle opkomst van de voor Nederland nieuwe Japanse merken sterk versneld. En tenslotte zijn er nog vele andere manieren om mensen 'ten onrechte' er toe te bewegen een nieuw product aan te schaffen. Je hoeft echt niet zo moeilijk te doen om mensen 'onnodig' tot aanschaf van een nieuw product over te laten gaan. Dat gebeurt door veranderingen in het uiterlijk of door het veranderen van het imago van het product. Om de vijf jaar zie ik een hele nieuwe generatie fietsen rondrijden, en steeds vraag ik me weer af waar al die oude fietsen zijn gebleven. Met een beetje onderhoud gaat een gemiddelde fiets zonder veel problemen twintig of dertig jaar mee. Wat moet je in Nederland met een mountainbike? Kortom, de extra verkoop zit niet zozeer in de techniek als wel in de zaken eromheen. En daar hebben we de postmoderne insteek weer: waar halen we de notie vandaan dat voor aanschaf van een nieuw product ook een echte en 'objectieve' nieuwe functionaliteit nodig is? De generatie van mijn ouders snapt niet waarom iemand voor tienduizend gulden meer een Audi A4 koopt terwijl een Volkswagen Passat precies hetzelfde pakketje onderdelen herbergt. Postmodern: van ratio naar gevoel, het gaat er niet om of de nieuwe fiets technisch beter is. Als ik vind dat het een andere fiets is, dan is het een andere fiets. Alleen al het gegeven dat mijn buurman op een andere fiets rijdt dan de mijne, maakt mijn fiets tot een andere fiets. Wie zoekt er in hemelsnaam een puur functionele fiets die je van a naar b brengt? Dat denken hoort thuis is een wereld waarin genieten niet mag, waar dingen moeten doen waar ze voor gemaakt zijn en verder geen flauwekul. Overigens werd zo ook wel over mensen gedacht. Gewoon doen wat je wordt verondersteld te doen, niet zeuren. Of eten lekker is, wat maakt het uit, het komt toch allemaal in dezelfde buik terecht, van dat soort redeneringen. Functioneel moest het zijn. Of het lekker of mooi

was, was van secundair belang. Maar waarom gingen de gesprekken bij mij thuis hierover? Wij waren geen ondernemers en hadden zelfs geen contact met dat soort mensen, met industriëlen, fabrieksbazen, uitvinders en financiers. Maar de manier van denken is niet zo heel ver verwijderd van die van de ondernemer die voortdurend de slag naar een hogere efficiency moet maken.

Mijn vader was niet alleen een zelfstuurder en een econoom in de dop, hij had ook de beelden over kwaliteit zoals Pirsig die hanteert. Hij streefde bij het uitoefenen van zijn vak naar perfectie, hij raffelde geen dingen af. Hij werd een met de dingen waar hij aan werkte. Hij legde iets van zichzelf in de voorwerpen waar hij aan werkte. Hij maakte zijn eigen gereedschap. Het gaf hem de voldoening van een vakman die met liefde doet wat hij doet. Het is het tegendeel van de versteende uitdrukking van de monteurs in de motorwerkplaatsen waar Pirsig het over heeft. Ook kon mijn vader genieten van de kleine dingen omdat hij daar 'wat' mee had. Hij had eerbied voor het eenvoudige met karakter. Mijn vader kon meer genieten van een oud horloge met karakter dan van een nieuwe nietszeggende 'plastic' auto. Het zijn allemaal voorbeelden van de verbinding, van de passie en van de kwaliteit die bij mijn vader aanwezig waren.



4

Economie en

het Centraal Planbureau

De kwaliteit
van
scenario's



4. Economie en het Centraal Planbureau

Een model is een verzameling vooronderstellingen die je slim kiest om op grond daarvan de discussie op een consistente manier te kunnen voeren. Een model is een dialooginstrument om de prioriteiten duidelijker naar voren te laten komen. Het element van 'terugredeneren', herkenbaar in het klantgerichte denken, zit al in het proces van het bouwen van een goed model. Een model probeert de vaak onbewuste manier van denken van de klant in kaart te brengen. Je redeneert dan als volgt: 'U als gebruiker of klant denkt (of hoopt of vreest) daar en daar in de toekomst (bijvoorbeeld: met uw bedrijf) uit te zullen komen. U en ik weten dat we op dit moment in een bepaalde startsituatie verkeren (bijvoorbeeld: uw bedrijf maakt verlies). Welke vooronderstellingen moeten we nu hanteren om vanuit de huidige situatie op een plausibele manier op uw gewenste of gevreesde toekomst uit te komen (bijvoorbeeld: welke groei in de opdrachtenportefeuille is nodig, of: hoeveel declarabele uren moet de gemiddelde medewerker per week maken)?' Als de klant de gemaakte vooronderstellingen vreemd of onrealistisch vindt, niet vindt passen bij zijn wereld van 'beliefs', ga je stapje voor stapje na in de discussie waar aanpassingen nodig zijn en wat de gevolgen van die aanpassingen zullen zijn. Je redeneert dus volgens het model van de klant terug van gewenste toekomstbeelden naar benodigde vooronderstellingen en startsituaties. En zo kom je via interactie en dialoog tot een steeds 'beter' model over hoe iemand denkt dat de wereld in elkaar steekt. Een model heeft dus alles te maken met dialoog en communicatie.

Los van het gebruik van modellen, heeft het vak economie minstens twee eeuwig fascinerende aspecten. Op de eerste plaats is dat de magie en de diepte van 'marktwerking'. Eigenlijk gaat het hier om de 'Invisible hand' van Adam Smith, iets waar het in de economie allemaal mee is begonnen. Marktwerking is het geniale van de economie, het is de spil waar de economische wetenschap om draait. Marktwerking is eigenlijk een manier om subjectieve krachten te laten uitmonden in objectieve uitkomsten en grootheden.

Alle actoren of agenten (want zo worden poppetjes die iets doen in de economie genoemd) stappen met voorkeuren die subjectief zijn naar de markt. In die markt woedt dan een strijd om de schaarse middelen. Wat al die actoren willen, wordt geconfronteerd met de mogelijkheden die er zijn. De mogelijkheden zijn meestal niet vast en gegeven, maar hangen af van de bereidheid van diezelfde actoren om dingen te laten of juist te doen tegen een bepaalde vergoeding. De markt komt objectief en decentraal tot eenduidige uitkomsten. Er is geen ontkomen aan. Ben je het niet eens met de uitkomst van de markt, dan trek je je terug. Als je het belachelijk vindt dat er zoveel winst wordt gemaakt, dan treedt je toe als aanbieder. Net zo makkelijk. Dankzij de marktwerking: geen moraal, geen ingewikkelde inwegingen, het gaat allemaal als vanzelf.

De meest tot de verbeelding sprekende anekdote over marktwerking komt uit de koker van econoom-filosoof Bert Hamminga. Het gaat over werklozen en het krijgen van een uitkering. Economen beginnen altijd met 'Stel dat ...' en zo begint ook dit verhaal. Stel dat er 1 miljoen mensen wonen in een land. Volwassen mensen, mensen die kunnen werken. Maar er zijn maar 800.000 banen beschikbaar. Niet genoeg banen om alle inwoners te laten werken dus. Een beetje de economie van het genoeg, die 800.000 banen leveren voldoende spullen op voor iedereen. We weten dus al bij voorbaat dat er door 200.000 mensen geen nuttig werk kan worden verricht. De vraag is nu: hoe kunnen we de 800.000 banen op een economisch verantwoorde manier koppelen aan 1 miljoen mensen? De oplossing volgens het model van de creatieve marktwerking gaat als volgt. De denkbeeldige regering van dit denkbeeldige land verstrekt iedereen gratis 4 bonnen. Zomaar voor niets. Om te mogen werken in dit land, zo is de regel die de regering uitvaardigt, moet je 5 bonnen bij je werkgever inleveren. Met 4 bonnen mag je dus niet werken, en parttime werk hoort niet tot de mogelijkheden (dat is nou een model, je moet gewoon de juiste vooronderstellingen kiezen). Als je wilt werken, staat er maar een weg open: je moet van iemand anders een bon bijkopen. Die bon mag je betalen als je klaar bent met werken. Je inkomen in geval je een baan hebt, wordt dan het loon minus de prijs van 1 bon.

Diegenen die niet willen werken verkopen al hun 4 bonnen, want met 4 bonnen of minder kun je verder niets. De uitkering bij niet werken wordt dan de prijs van 4 bonnen. Er vindt dus een levendige handel in bonnen plaats en er zal altijd een evenwichtige prijs ontstaan voor een bon. Stel dat je van nature lui bent en niet wilt werken. Prima, je biedt gewoon je 4 bonnen te koop aan. Als bijna iedereen lui is en zijn of haar bonnen te koop wil aanbieden, is er nauwelijks een vragende partij voor de bonnen. De prijs voor een bon zal erg laag zijn, en bijgevolg zal de uitkering ook laag zijn. Sommige luiards zullen zeggen dat het nu te dol wordt en willen alsnog liever werken. Immers de lonen zijn hoog en er gaat maar weinig van het loon af omdat de prijs van een bon laag is. Het omgekeerde geldt als bijna iedereen wil werken. De bonnen zullen dan gewild zijn, velen zullen moeite doen van een ander een bon te kopen. De prijs van bonnen zal dan hoog zijn en de uitkering riant. Er zullen dan altijd werklustigen te vinden zijn die aanvankelijk wel wilden werken maar die de hoge uitkering nu te verleidelijk vinden en alsnog voor het verkopen van hun bonnen kiezen. Het krijgen van een uitkering wordt in dit voorbeeld volledig uit de sfeer van de moraliteit gehaald. Het is een vrije keuze om niet te werken, maar niet-werken heeft wel een prijs. Het marktmechanisme zorgt er in dit voorbeeld voor dat de echte prioriteiten van de actoren naar boven komen. Sociaal-gewenste antwoorden ('Ik heb eigenlijk geen zin om te werken, maar ik mag dat niet zeggen want dan krijg ik geen uitkering') zullen tot het verleden behoren.

Het tweede boeiende aspect in de economie, is dat je zelden ontkomt aan contra-intuïtieve en schijnbaar tegenstrijdige zaken. In de economie wemelt het van de verborgen en subtiële paradoxen. In de economie wordt (bijna) altijd een vorm van rationaliteit verondersteld in het gedrag van de actoren. Over rationaliteit zijn boekenkasten vol geschreven, maar het gaat er hier om dat van actoren wordt verondersteld dat ze doelgericht handelen. Zo snel we aannemen dat mensen maar wat lukraak doen, er zit geen enkel systeem of regelmaat in, dan houdt economie als vak, als wetenschap, op. Zonder rationaliteit ben je dan snel uitgemodelleerd. Maar ondanks rationaliteit op microniveau, op het niveau van de

actoren dus, kunnen er macro of op een hoger aggregatieniveau, niet-rationele uitkomsten ontstaan. Effecten die door niemand gewild worden, treden toch op. Het Prisoner's dilemma is hier een van de bekendste voorbeelden van. Twee gevangenen (stel: jij en een ander) zitten in aparte cellen en mogen niet met elkaar praten. De gevangenen mogen elkaars straf bepalen, maar de straf die ze zelf krijgen is afhankelijk van wat de ander kiest. Als jij de ander beschuldigt, krijgt de ander de allerhoogste straf en ga je zelf vrijuit. Als de ander dezelfde strategie hanteert en jou beschuldigt om zelf vrijuit te gaan, dan krijgen beide gevangenen een hoge straf die tussen een jaar en de hoogste straf in ligt. Als jij de ander verlinkt, neem je dus een geweldig risico dat je zelf een hoge straf krijgt. De uitkomst van het spel is dat beide gevangenen elkaar verlinken en dat dus niemand er goed vanaf komt. Overleg had kunnen leiden tot de kleinste straf voor beiden. De moraal van dit verhaal is dat gebrek aan overleg of vertrouwen (want ook dat is mogelijk, je overlegt maar de ander doet niet wat hij heeft afgesproken) leidt tot het nemen van een beslissing onder onzekerheid. En dan is de 'beste' oplossing niet meer het vanzelfsprekende resultaat. Alle economie gaat uiteindelijk over informatie of een gebrek daaraan, over onzekerheden en het nemen van risico's. Economie gaat over schotten die bestaan tussen verschillende sectoren en agenten in die economie. Die schotten zorgen ervoor dat er informatie wegvalt, of dat zaken met een bepaalde 'deel-pet' op niet meer in de beslissing worden meegenomen. Een voorbeeld. De consument van goederen is tevens de betaler van belastingen. Als een consument een gulden belasting betaalt, ziet hij dat als het verlies van een gulden die hij niet aan echte consumptie van goederen kan besteden. Macro is het natuurlijk zo dat die gulden op de een of andere manier weer bij de consument terug komt in de vorm van subsidies, onderwijs en bruggen. Toch zal die consument die gulden die hij aan belasting betaalt anders behandelen dan een 'eigen' gulden. De introductie van belastingen zorgt ervoor dat er een extra schot in de economie ontstaat, een schot dat leidt tot nieuwe informatieproblemen en ander gedrag. Ook is de consument in veel gevallen arbeider bij het bedrijf waarvan hij aandeelhouder is. De consument krijgt nu allerlei petten op. Als arbeider wil hij een zo hoog

mogelijk loon, als consument wil hij zoveel mogelijk vrije tijd, als aandeelhouder zoveel mogelijk dividend of koerswinst. Maar deze beslissingen werken op elkaar in: meer loon betekent minder dividend, meer vrije tijd betekent minder arbeid en dus minder loon. Zonder een model is het onmogelijk om in zo'n situatie de gevolgen van een hoger loon te analyseren.

Nog een voorbeeld van een economische paradox uit de dagelijkse praktijk: de 24-uurs economie. We zijn tegenwoordig verweende consumenten die eisen dat er snel goede kwaliteit tegen weinig geld wordt geleverd. Aan de andere kant van de balie waar de verweende consument zich meldt, moeten deze wensen worden ingewilligd. De werknemer wordt opgejaagd en moet elke dag weer beter en sneller presteren. Maar waarom moet die werknemer dat? Omdat de consument dat wil. Maar die consument dat is hij zelf. Vandaag is hij de werknemer en op zijn vrije dag is hij de consument. Niemand wil uiteindelijk opgejaagd worden en toch gebeurt het. We doen het zelf zonder dat we het zelf willen. Dat komt omdat we in verschillende situaties verschillende petten opzetten. Als je in de rij staat bij het postkantoor vind je het belachelijk dat er niet meer mensen in de bediening zijn om mij snel te helpen, en dus loop je boos weg. Als werknemer achter de balie vind je het belachelijk dat de klanten zo onvriendelijk en ongeduldig zijn. Als werknemer heb je recht op je pauze, je wilt rustig je boterham op kunnen eten, ze bekijken het maar met die postzegels. Als je op de fiets zit, vind je het belachelijk dat de auto's door de straat scheuren met 80 km/uur. Als je in de auto zit, dan erger je je aan de fietsers die onvoorspelbaar over de weg slingeren. Het opzetten van de ene pet maakt de informatie die onder de andere pet zit minder relevant of onkenbaar. In de moderne maatschappij neemt het aantal petten dat we elke dag opzetten enorm toe. We zijn niet alleen werknemer of consument, we zijn ook lid van de ondernemingsraad, we zijn ouder van een kind, we zijn bewoner van de veilige buurt, we zijn lid van de belangenvereniging 'Schoon Nederland' en zo verder. De maatschappij wordt hierdoor dermate complex, er ontstaan zo ontzettend veel schotjes in de economie, dat de economen die het gedrag van de zelfvoorzienende Robinson Crusoe modelleerden



niet veel zinnigs hierover meer te melden hebben.

Destijds in 1984 was ik gecharmeerd van een boek van de Nederlander Arjo Klamer. Het heette 'The new classical macro-economics, conversations with new classical economists and their opponents'. Het boek was uniek omdat de super-rationele nieuw-klassieke economen aan de tand werden gevoeld door middel van subjectieve interviews. In de interviews vroeg Klamer waarom ze voor de studie economie hadden gekozen, door wie ze waren beïnvloed en waarom, hoe kwamen ze op het idee van wat later een belangrijk artikel bleek te zijn? Gingen ze in hun dagelijkse leven te werk zoals ze zelf het gedrag van mensen modelleerden, spraken ze wel eens geëmotioneerd over hun vak of kwam het neer op het oplossen van een wiskundige puzzel and that's that? Eigenlijk was hiermee het onderwerp van het boek van Klamer ook kwaliteit en passie, Klamer stelde vragen naar de verbinding tussen het werk van de persoon en de persoon zelf. De verbinding tussen subject en object dus, de kwaliteit waar Pirsig het over heeft. Klamer bekijkt als antropoloog van een afstandje de stam van economen, die onderling ruziën over hun manier van werken en over de vooronderstellingen die ze gebruiken. Hoe communiceren die stammen onderling, hoe verloopt dat proces? Is daar dan sprake van progressie, komen de partijen dichterbij elkaar, is er een tendens naar meer waarheid, komt de consensus naderbij? Regelmatig hoor je deze topeconomen in het boek van Klamer zeggen dat ze de 'grote' John Maynard Keynes, die in de jaren dertig voor een verschuiving in de economische wetenschap heeft gezorgd, nog steeds niet kunnen lezen. Veel te warrig, een hoop woorden en interpretaties maar geen modellen. De 'grote' Paul Samuelson wordt door diezelfde economen geprezen omdat hij in staat was eeuwig durende discussies tot hun kern samen te vatten om vervolgens in formele modellen het dispuut voor eens en altijd op te lossen. Economen moeten zich niet laten afleiden door allerlei praktische en dagelijkse politieke probleempjes. Dat is geen wetenschap. Opvallend is dat veel van die nieuw-klassieke economen economie zijn gaan studeren omdat de Great Depression van de jaren dertig een grote indruk op hen had gemaakt, vaak door waarnemingen in

hun eigen directe omgeving. De discussies van hun vroegere thuis-omgeving en de rol die hun vaders (ja, het zijn toch steeds de vaders) speelden, zie je terug in hun gevoelsmatige keuze voor het vak. We hebben het hier over de economen die de grenzen van het vak hebben verlegd. Die economen kozen voor het vak op gevoel, en werden gefascineerd door de problemen in hun maatschappelijke omgeving. Om te eindigen als 'peers' in een debat voor de vakgenoten zelf, in een taal die alleen door de vakgenoten begrepen kan worden. Zij bepaalden de spelregels voor anderen. De communicatie met de maatschappij werd daarbij voor een belangrijk deel afgesloten.

De economische wetenschap van dit moment werkt niet volgens het model van de klant. Een publicatie in 'Econometrica' is voor een econoom het hoogst bereikbare (afgezien natuurlijk van het krijgen van de Nobelprijs). Als je als academisch econoom iets wilt voorstellen moet je internationaal publiceren en daarvoor heb je voorname-lijk een zeer goede kennis van de wiskunde nodig. 'Peer review' betekent dat vakgenoten beoordeeld worden door de eigen gemeenschap van beroepsbeoefenaren. Dat betekent dat je om te kunnen publiceren eerst toegelaten moet worden door de gemeenschap en dat betekent aanpassing aan de geldende normen van de beroepsgroep. Het is in wezen een top-down en hiërarchisch systeem waarbij de wetenschap schrijft voor de wetenschap zelf. Maar als dat nou het ultieme doel is van de economische wetenschap, publiceren in 'Econometrica', kun je de zaken dan niet veel slimmer aanpakken? Vanaf het eerste jaar op de Universiteit, ook de Nederlandse dus, moet het doel al zijn om Engelstalig te schrijven met een hoog abstractiegehalte over de onderwerpen die op de agenda staan van de toptijdschriften. Je laat studenten in het tweede jaar al in Amerika rondlopen en geeft ze wat opdrachten mee. Je pompt er een flink pakket hightech tools in en neemt geen examens af maar rekent af op artikelen, te beginnen bij de Nederlandse oefentijdschriften. Zo kunnen we de redenering uit de wereld van de dienstverlening, werken volgens het model van de klant, toepassen op de wetenschapspraktijk. We redeneren van achteren naar voren. Achter in de keten is de oplossing van het probleem van de

klant bepalend, voor in de keten besluit je welke stappen je minimaal nodig hebt om zo snel mogelijk dat doel te bereiken.

Als je (ditmaal echt) redeneert vanuit het model van de klant dan zou het geen raar idee zijn om een offerte voor de economische wetenschap te (laten) schrijven. Een lastige vraag is dan wie de opdrachtgever zou moeten zijn. Als 'de maatschappij' de klant en opdrachtgever is die de offerte aanvraagt, zou de offerte moeten starten met het in kaart brengen van de grote economische problemen waar de wereld nu mee worstelt. De offerte zou een prioritering in de problematieken moeten bevatten: waar worden de oplossingen het eerst gewenst, waar zitten de grootste knelpunten? Dan komt er een plan van aanpak in de offerte. Hoe stelt de opdrachtnemer, de wetenschappelijke wereld in dit geval, zich voor het inzicht in de problematieken te vergroten. Op welke manieren kun je volgens de huidige inzichten tegen een aantal zaken aankijken. Laat verschillende klantgroepen uit de maatschappij in het proces van draagvlakcreatie op hun gevoel kiezen voor bepaalde voorkeursrichtingen in de zoekruimten die de wetenschappers aangeven. Maak in het proces ruimte voor brainstormen, voor creatieve sessies, maak gebruik van bepaalde expertgroepen op internationaal niveau, laat studenten al vanaf het begin van hun opleiding deel uitmaken van het zoekproces naar de meest actuele en nijpende problematieken. De klant moet uiteindelijk met de offerte instemmen, is de prijs in verhouding tot de te verwachten kwaliteit van de inspanningen? Het lijkt de wereld op zijn kop in vergelijking met de huidige situatie: de piramide wordt gekanteld, de klant staat bovenaan de piramide en bepaalt uiteindelijk de kwaliteit van de geleverde inspanningen. Niet langer bepaalt de wetenschap uitsluitend zelf of ze voldoende kwaliteit heeft geleverd. De wetenschap moet in dialoog met de opdrachtgever verantwoording afleggen

over de mate waarin de opdrachtgever zijn belofte is komen nakomen.

Niet in de wetenschap maar binnen de muren van het eerbiedwaardige Centraal Planbureau is mijn worsteling met het denken volgens het model van de klant begonnen. Toenmalig directeur

Gerrit Zalm is diegene geweest die mij bewust heeft gemaakt van het denken vanuit de schoenen van de klant. Een van de eerste dingen die ik bij het CPB deed was het schatten van een nieuwe loonvergelijking. Je moet weten dat een loonvergelijking eigenlijk het hart van een CPB-model vormt. Zit het in de loonvergelijking niet goed, dan zie je dat in al je uitkomsten terug. Ik was toen nog heerlijk naïef en ging lekker schatten zoals mij dat goed dunkte. Na een week hard ploeteren had ik de loonvergelijking zoals ik hem wilde. In een gesprek met Zalm bleek al snel dat dit niet kon, technisch kon het best allemaal kloppen, maar de vakbonden zouden die coëfficiënt nooit accepteren in de loonvergelijking. Met die nieuwe informatie, die me toch wat vreemd overkwam, ging ik weer aan de slag. En kwam na een paar dagen met de volgende versie. Weer een discussie. Zo was er elke keer een argument waarom het niet zo kon. Dan was de breuk met het verleden te groot, dan zou de politiek er niet mee uit de voeten kunnen en zo verder. Eigenlijk had Zalm hiermee dus al een plaatje in zijn hoofd van hoe dat ding eruit zou moeten komen te zien. Toen ik hem vroeg mij dan te vertellen hoe dat plaatje er uitzag, opdat ik sneller de 'juiste' vergelijking kon schatten, raakte hij lichtelijk geïrriteerd. Ik moest natuurlijk wel spontaan en verantwoord op dat resultaat uitkomen. Het was geen spelletje! Tja, zoals ik al zei, ik was erg naïef. Ik heb op het CPB geleerd dat wetenschap een heel rekbaar begrip is. En terecht, de grijze zones zijn ongelooflijk groot in de economie.

Nog een voorbeeld van denken volgens het model van de klant à la Zalm. Het model waar wij in een groep onderzoekers aan werkten, werd al snel erg complex en lastig uit te leggen aan de buitenstaander. En iemand van een andere afdeling binnen het CPB was voor ons al een buitenstaander. Af en toe mochten we bij Zalm onze voorlopige resultaten presenteren. Zalm deed bij de presentatie van een nieuw stuk van het model dan net alsof hij een leek was die het allemaal niet snapte. Als wij het hem dan niet uit konden leggen, hadden we een probleem. En ook hier weer: terecht. Vaak konden we het hem overigens niet uitleggen. Ik heb uit die tijd de uitdrukking overgehouden: als ik het thuis niet aan mijn moeder kan uitleggen, is het nog niet duidelijk genoeg (en het viel warempel niet

mee om uit te leggen wat je de hele dag op je werk uitspookte). Zalm zag de relativiteit van de modellen dus in. Onder Zalm is binnen het CPB de swing begin jaren negentig gemaakt naar meer nadruk op verhalen en op visievorming. Hij was de drijvende kracht achter de eerste baanbrekende studies van het CPB sinds de jaren zestig en zeventig: 'Nederland in drievoud' en 'Scanning the future'. Zalm was zijn tijd ver vooruit, Zalm was toen al een post-modernist. Het denken in scenario's was gestoeld op de pioniersarbeid op dit gebied van Shell. Het denken in scenario's is postmodern, het gebruikt modellen om mogelijke alternatieve verbeeldingen te expliciteren. Het Centraal Planbureau is een achterhaalde naam die past bij de afschuwelijke bijnaam 'de rekenmeesters van de regering'. Het Centraal Scenario Bureau dat de regering ondersteunt bij het ontwikkelen van in dialoog gezamenlijk ontwikkelde heldere toekomstvisies op de rol van Nederland in de internationale economie van de toekomst, zou veel mooier zijn.

Ik heb ten tijde van Zalm binnen het CPB de interne discussie meegemaakt die de overgang markeerde van planning naar scenario's, van feiten naar visie, van inhoud naar vorm, van waarheid naar relativisering, van wetenschap naar verhalen. Het was de vriendelijke maar hevige en verborgen strijd tussen de wetenschappers oude stijl en de nieuwkomers die door Zalm werden geïnspireerd. Nieuwe mensen hadden al snel door dat je binnen het CPB onder Zalm carrière maakte door vlotte babbels en door 'quick and bright overviews'. Dat ging sneller dan met degelijkheid en modellen die ook nog eens belabberd werden gepresenteerd. Er was in die tijd veel aandacht voor trainingen van het personeel, met name presentatie-trainingen en trainingen ter verbetering van de schrijfstijl. Een inmiddels ook klassiek geworden uitspraak uit die tijd van een echte onderzoeker oude stijl naar aanleiding van opmerkingen dat zijn teksten niet te lezen waren: 'Als ze het niet snappen moeten ze het nog maar een keer lezen.' Een aantal traditionele publicaties van het Planbureau heeft zich in die tijd ontdaan van haar Oostblokimage. Ik persoonlijk zat ergens tussen die twee groepen in. Mijn gevoel zei dat Zalm goed bezig was, dat daar de toekomst van het CPB lag, in een klantgerichte en dienstverlenende

de organisatie. Mijn werk en mijn opdracht moesten vasthouden aan de oude lijn. Ik kreeg er steeds meer moeite mee om in die constellatie de hele dag achter de computer allerlei detailwerk te verrichten terwijl duidelijk was dat de echte problemen elders lagen. Achteraf kan ik alleen maar constateren dat het bij mij lang heeft geduurd voordat het kwartje viel. Ik heb bij het CPB voornamelijk geleerd over het verloop van processen. Na een aantal jaren constateerde ik bij mezelf dat mijn hart steeds meer bij de vorm en het proces lag en steeds minder bij de inhoud. Mijn filosofie was inmiddels: je produceert diensten en je doet je werk voor klanten.

Het boek 'De levende onderneming' van voormalig Shell-medewerker Arie de Geus legt een aantal interessante verbanden tussen economie als wetenschap, het gebruik van scenario's en het managen van organisaties. De basisstelling van De Geus is dat we een organisatie in de moderne tijd van kennisschaarste niet moeten zien als een machine om geld te maken. Het alternatief is de visie dat een bedrijf zich gedraagt als een levend wezen met de wil om te overleven. De eerste visie op een bedrijf is het uitgangspunt van bijna alles wat zich economische wetenschap noemt en zou je een 'klassieke' visie kunnen noemen. De tweede visie wordt door De Geus verder uitgewerkt en zou je, om weer in termen van Pirsig te spreken, een romantische visie op een bedrijf kunnen noemen, een postmoderne visie wellicht. Het bedrijf zoals wij dat nu kennen is op de 'markt' voor organisaties waarin mensen hun zaakjes regelen een relatieve nieuwkomer. Wanneer we het bedrijf blijven bezien met de bril van de economische wetenschap, ontplooiën we slechts een fractie van het echte potentieel dat ondernemingen of bedrijven in zich hebben. De Geus is overtuigd van de funeste werking van het 'economisch' denken. Er stapelt zich steeds meer bewijs op dat bedrijven de mist in gaan doordat het heersende denken en de taal van het management te bekrompen zijn en gebaseerd op het denken en de taal van de economie. Bij Shell is men naar aanleiding van de oliecrisis van 1973 onderzoek gaan doen naar wat de gemeenschappelijke elementen waren van langlevende bedrijven of ondernemingen. Uit dat onderzoek bleek dat langlevende bedrijven helemaal niet het gedrag vertoonden dat de economie-

boekjes ons willen doen laten geloven. Langlevende bedrijven blijken gevoelig te zijn voor hun omgeving. Ze leven in harmonie met de wereld om hen heen. Lang bestaande bedrijven blijken coherent te zijn en een sterk gevoel voor identiteit te hebben. Werknemers van langlevende bedrijven hadden het gevoel dat ze allemaal onderdeel waren van een eenheid. Verder bleken langlevende bedrijven tolerant te zijn ten opzichte van activiteiten in de marge: uitschieters, experimenten en excentriciteiten binnen de grenzen van het coherente bedrijf werden getolereerd, wat hun opvattingen over de mogelijkheden bleef verbreden. We zouden hier kunnen spreken van het bestaan van een stroppenpot. Ook voorkom je met experimenten in de marge dat er een kwetsbare monocultuur ontstaat die uiterst gevoelig is voor kleine veranderingen in de omgeving. Tenslotte bleken langlevende bedrijven volgens het onderzoek van Shell behoudend te zijn in het beheren van de financiën. Het hebben van de benodigde contanten onder handbereik verschaft de langlevende bedrijven hun flexibiliteit en onafhankelijkheid in handelen. Deze vier eigenschappen stelden de langlevende bedrijven in staat om ondanks de steeds veranderende omgeving succesvol voort te blijven bestaan.

Het model uit de economielessen, waarin bedrijven streven naar maximale winst of naar een maximalisatie van de 'share-holders value', is ontstaan in de tijd dat fysiek kapitaal de schaarse factor was waar bedrijven hun succes aan ontleenden. Werknemers heten in de boeken uit die tijd ook nog loontrekkers. Er werd over arbeid gerept, maar niet over mensen. Arbeid was gewoon input in het productieproces. Inmiddels zitten we in een tijd dat kennis de schaarse factor is. De sleutel tot succes ligt nu in het zodanig leiden van bedrijven dat het uiterste uit de mensen wordt gehaald. Bedrijven zijn in hun levenscyclus een nieuwe fase ingegaan. Een fase waarin managers niet intelligent moeten handelen in isolément, maar waar gebruik moet worden gemaakt van alle intelligentie die in het bedrijf aanwezig is om gezamenlijk de problemen te voorzien. Dit spoort met de visie van Cornelis dat in een steeds complexere wereld waarin veranderingen aan de orde van de dag zijn een decentrale organisatie met zelfsturende medewerkers een

grotere overlevingskans heeft dan een organisatie waarin de macht is gecentraliseerd en geconcentreerd.

Bij Shell is als uitloper van het onderzoek naar langlevende bedrijven het scenariodenken ontstaan. Het gaat er niet om de toekomst te voorspellen, dat is onmogelijk in een turbulente wereld. Voorspellen suggereert een wereld die louter bestaat uit feiten. Zoals Cornelis beweert: de wereld bestaat uit mogelijkheden en niet uit feiten. Scenariodenken betekent dat we de mogelijke toekomst denkbeeldig bezoeken om zo een 'geheugen van de toekomst' op te bouwen. Zo'n geheugen verschaft ons dan een onbewuste gids die helpt bepalen welke binnenkomende informatie relevant is en welke niet. De opgeslagen tijdspaden dienen als sjablonen waarlangs de binnenkomende signalen worden gemeten. Als de binnenkomende informatie past bij een van de alternatieve tijdspaden dan wordt de informatie begrepen. Informatie wordt kennis, het signaal krijgt betekenis. Dit scenariodenken symboliseert de overgang van de beheersmatige planner die de toekomst zo 'juist' mogelijk probeert te voorspellen, naar de creatieve ondernemer die nagedacht heeft over de toekomstige koersen waaruit hij zinvol kan kiezen. Het is het model van de snelle beslisser die de vertraagde tijd van Arnold Cornelis respecteert. Een planner lijkt vooral gemotiveerd door de mogelijkheid de onzekerheden te verkleinen, plannen is daarmee 'fear-driven', het gaat om het uitsluiten van mogelijkheden. Scenariodenken is meer 'hope-driven' en probeert zoveel mogelijk alternatieven op een rijtje te zetten. Denken in beperkingen versus denken in mogelijkheden. Het scenariodenken met zijn geloof in pluriforme toekomst is daarmee honderd procent postmodern van karakter. Een scenario is een verhaal, een verhaal dat simpel lijkt maar in feite heel geraffineerd is. Een scenario is in essentie een sterk, symbolisch verhaal. Door het vertellen van het verhaal door middel van presentaties wordt de lijn van het verhaal sterker. Kwantificering van het verhaal zorgt ervoor dat de scenario's op scherp worden gesteld en zorgt voor een check op de consistentie van het verhaal. Als een scenario succesvol is, moet ze bij de toehoorders verbazing en emotie opwekken. 'Ik heb me nooit gerealiseerd dat dit ons zou kunnen gebeuren', zeggen mensen misschien. Hoe goed scenarioschrijvers

gehoord worden, is sterk afhankelijk van hun bekwaamheid en hun kwaliteit als presentator. Hierin is de dynamische kwaliteit van Pirsig duidelijk herkenbaar. Kwantificering zorgt voor borging en consistentie van de dynamische krachten en realiseert statische kwaliteit.



5

Brian Eno en

'the clock of the long now'

**Brian
Eno**

en 'the clock
of the
long now'



5. *Brian Eno en the clock of the long now*

Eind juni van het jaar 1999. Ik kijk tv. Niet echt geconcentreerd, ik ben nog half in de krant aan het lezen. Bij de VPRO-televisie wordt in de programmareeks 'De nieuwe wereld' een interview uitgezonden met Brian Eno. Die naam ken ik natuurlijk nog uit een ver verleden, uit de jaren zeventig, toen hij bij Roxy Music speelde. Later heb ik ook nog wel eens naar zijn 'nieuwe' muziek geluisterd, 'ambient music', een soort achtergrond muziek voor luchthavens. Wat zou zo iemand nu te melden hebben over de nieuwe wereld van techniek en Internet? Maar na een paar minuten heb ik de krant opzij gelegd en heb het hele interview met open mond gevolgd. Op het eind was ik 'flabbergasted', wat een fantastisch gesprek had zich in dat ene uurtje voltrokken. Ik zag in zijn verhaal zo veel punten van herkenning, en Eno was in staat geweest om in een uur tijd quasi nonchalant van het ene onderwerpje naar het andere hoppend hele originele verbindingen en samenhangen aan te brengen. Ik heb een paar lege velletjes papier gepakt en heb geprobeerd een samenvatting van zijn verhaal op te schrijven. In de VPRO-gids van die week lees ik dat het gesprek was opgenomen tijdens een paar 'jamsessies van ideeën' met fenomeen Eno. Daar lees ik dat Eno beeldend kunstenaar is, multi-instrumentalist, albumproducer, uitvinder van ambient, en, vooral sinds de jaren tachtig, cultuur- en mediafilosoof. Vandaar dus.

Eno loopt een studio binnen. De studio is een beperkte ruimte die vol is gestouwd met allerlei professionele audio-apparatuur. Eno loopt recht op een joekel van een mengpaneel af en begint uit te leggen dat hij nog steeds gebruik maakt van dit oude mengpaneel uit de jaren zeventig. Eno zegt dat hij wat heeft met dat mengpaneel, hij gebruikt het bijna altijd. Het ding 'doet' iets met het geluid, het komt er mooier uit dan het erin gaat. Dat schijnt tegenwoordig niet meer te mogen. Tegenwoordig moet een mengpaneel neutraal zijn. Het mag niets toevoegen, wat erin gaat moet er ook uitkomen. Eno is het daar niet mee eens, hij vindt dat een instrument 'its own character' moet hebben. Hij pakt een synthesizer. Een typisch voorbeeld van een instrument dat geen eigen karakter

heeft, een synthesizer heeft iets van het gedrag van een kameleon. Er zitten te veel mogelijkheden op. Wij musici willen juist beperkingen. Het geluid van een oude gitaar is voorspelbaar en een muzikant kan er eenvoudig zijn eigen boodschap en zijn eigen gevoel mee uitdrukken. Een synthesizer heeft zoveel mogelijkheden, heeft zo weinig eigen karakter, dat een muzikant er niet zo gemakkelijk zijn gevoel in kan leggen. Popmuziek markeert volgens Eno de overgang van de oude naar de nieuwe wereld. Popmuziek heeft ook geleid tot een verplattung in culturen. Jerry Springer met zijn smakeloze programma's is het hedendaagse voorbeeld bij uitstek voor verplattung. Het is een voorbode van de programma's van de toekomst, nog platter dan plat. President Clinton is het afgelopen jaar niet afgezet na al die schandalen omdat we het allemaal al hebben mee-gemaakt op tv, het is normaal geworden, 'we are all freaks'. We krijgen te maken met een omgekeerde piramide: het zijn niet langer de intelligentsia die de normen bepalen, geen top-down bepaalde spelregels meer. We krijgen meer Jerry Springer.

Muziek bevat vaak meerdere lagen boven en door elkaar. Die lagen hoeven niets met elkaar te maken te hebben. Af en toe kruisen de lagen elkaar in knopen van confrontatie of spanning, maar dat is volledig contingent of toevallig. Dit fenomeen van interacterende lagen zie je vaak terug. De definitie die Eno van leven geeft, stoelt op deze gedachte: iets wordt leven genoemd als het zo complex is of lijkt dat het een eigen leven gaat leiden. De basis van waaruit de complexiteit is opgebouwd is echter eenvoudig. De losse muzikale lagen zijn heel simpel, maar interacterend met elkaar wordt het geweldig complex. Eno laat op een computerscherm beelden zien van simpele grafische afbeeldingen die op elkaar inwerken volgens een onderliggend programma. Het scherm laat steeds nieuwe waves zien, nooit keert hetzelfde patroon terug, het ziet er zeer complex uit, het lijkt wel te leven.

Volgens Eno komt in de politiek tegenwoordig alles ongeveer op hetzelfde neer, de invloed van de politiek is niet meer zo groot. De politiek heeft voornamelijk nog invloed op procedures, op de regie

en op het management van het geheel. Eno vertelt dat de meest aansprekende grafiek die hij de laatste tijd gezien heeft een weergave betrof van de groei van het nationale inkomen uitgezet in de tijd tegen de achtergrond van de groei van de financiële stromen tussen niet-overheidsorganisaties. In deze grafiek steeg het nationale inkomen gestaag, maar de groei in de financiële stromen tussen niet-overheidsorganisaties was van explosieve aard. Steeds meer activiteiten worden buiten de officiële instanties om afgehandeld en geregeld. Mensen hebben hun eigen 'way of doing things'. Ze regelen hun zaakjes buiten de 'oude' circuits en netwerken om.

Hoe de toekomst er uit ziet kun je volgens Eno niet zeggen, wel dat andere regels gelden dan nu. Eno vervolgt zijn betoog met een enthousiast pleidooi voor scenariodenken. Het is niet het voorspellen van dingen waar het om gaat. De feitelijkheid laat zich niet voorspellen. Wat wel van belang is, is het verkennen van mogelijke toekomsten. 'To imagine conceivable futures'. Het mentaal een voorstelling kunnen maken van mogelijke en onmogelijke werelden, is een unieke menselijke eigenschap. Een filmmaker kan een groep mensen in een tijdsbestek van twee uur uit de echte fysieke wereld trekken en ze een geheel andere werkelijkheid laten beleven in hun hoofden. Vervolgens ontvouwt Eno de idee achter een groot en ambitieus project waar hij bij betrokken is: 'the clock of the long now', het plan van de grote klok. Er wordt nauwelijks nog vooruit en in de toekomst gedacht. Eno heeft het dan niet over vijf of tien jaar vooruitkijken. Maar over eeuwen. De klok moet 10.000 jaar meekunnen en niet afhankelijk zijn van stroom. De 'clock of the long now' is een initiatief van computerwetenschapper Danny Hillis. Als kind vond Hillis jaartallen als 1984 en 2001 heel ver weg. Het vreemde was voor Hillis dat naarmate deze jaren dichterbij kwamen, de jaren voorbij het ronde getal 2000 ver weg bleven. De toekomst kon in zijn beleving maar niet voorbij dat magische getal 2000 komen te liggen. De toekomst werd met het verstrijken van de jaren als het ware samengeperst in de jaren die nog overbleven tot aan het jaar 2000. Hillis vatte het plan op om een klok te maken die elk jaar een keer tikt en waarbij het 'vogeltje' elk millennium een keer naar buiten komt. Deze monumentale klok moet in de ogen

van zijn bedenker een symbool worden van het lange-termijn denken. Als tegenwicht voor het huidige korte-termijn denken waarbij alles draait om steeds sneller en goedkoper. De klok moet worden gebouwd op een plek die voor iedereen goed is te bereiken. Het wordt een monument dat voor het denken over tijd hetzelfde doet als wat de foto's die vanuit de ruimte gemaakt zijn van de aarde gedaan hebben met ons denken over de fysieke omgeving. Het grootste probleem voor het overleven van een klok over een periode van 10.000 jaar is volgens de ontwerper niet van technische maar van menselijke aard. Als de mensen van de toekomst het monument niet belangrijk genoeg vinden zal het worden gesloopt om haar bruikbare onderdelen. Als mensen het monument in de toekomst echt belangrijk gaan vinden, wordt het een symbool dat ten prooi dreigt te vallen aan aanslagen en vernietigingen. Op het Internet is een speciale site gewijd aan de 'clock of the long now' (www.longnow.org). Eerst dacht ik nog dat het ging om irritante type-fouten, maar nu begrijp ik waarom in de artikelen die aan de klok zijn gewijd de jaartallen met enige regelmaat worden geschreven als 01996 en 02001.

Eno geeft in zijn verhaal een voorbeeld van hoe er vroeger nog ver vooruit werd gedacht, echt ver vooruit. Eno vertelt een waar gebeurd verhaal dat zich afspeelt op de universiteit van Oxford. Een oude eiken balk van een van de gebouwen in het universiteitscomplex was aan vervanging toe, het gebouw dateert uit de vierentiende of vijftiende eeuw. Een mooie dikke eiken balk. De rector vraagt de conciërge hoe die balk het beste vervangen kan worden. De conciërge meldt de rector dat hij blij is dat dit punt nu ter sprake komt want dit verzoek is 500 jaar geleden al voorzien. De toenmalige bouwers hebben zaadjes geplant die nu, 500 jaar later, eiken van de gewenste dikte hebben opgeleverd voor het benodigde onderhoud. Dat is pas vooruitkijken!

Het verhaal van Eno over het mengpaneel is voor mij als audiohobbyist heel herkenbaar. Tegenwoordig moet een versterker zogenaamd 'neutraal' klinken. De wereld die daar achter schuilt is dat de ontwerpers op hun meetinstrumenten afgaan en als de meters

geen verschil aanwijzen tussen wat er in gaat en wat er uit komt, is het een perfecte versterker. Hoe de versterker klinkt is een non-issue. Een versterker klinkt niet, hij versterkt alleen maar. Veel mensen geloven de verkooppraatjes uit de folder van de fabrikant en komen er soms jaren later achter dat ze al tijden niet meer van muziek hebben genoten. Hoe zou dat toch komen? Eno gelooft zijn eigen oren en oordeelt op basis van zijn eigen ervaring dat het hier een goed apparaat uit de jaren zeventig betreft. Eno is een zelf-stuurder die zich niet laat sturen door de folders. Dat een apparaat karakter kan hebben, zagen we eerder bij het motorverhaal van Pirsig. Eno heeft iets met dat ene mengpaneel, er is een verbinding tussen hem en het paneel. Dat een synthesizer in de muziekwereld weinig echte aanhangers heeft, is volgens Eno te herleiden tot het karakterloze van het apparaat. Een muzikant kan er zijn gevoel niet inleggen. Het is niet eenvoudig 'iets' met zo'n anoniem apparaat te hebben. Ook in economie en management is het een bekend gegeven dat het opleggen van beperkingen of randvoorwaarden tot creatief en innoverend gedrag kan leiden. Mensen gaan bij de confrontatie met beperkingen op zoek naar alternatieven om zo alsnog hun doel te bereiken.

Eno legt de grens tussen de 'oude' en de 'nieuwe' tijd bij de opkomst van de popmuziek in de jaren zestig. Ik denk dat hier een aardige verbinding ligt met de opkomst van de hippiecultuur en de populariteit van 'Zen'. Juist in die tijd is ook de transistor als versterkend element definitief doorgedrongen tot massaproductie. Het verkrijgbaar zijn op grote schaal van goedkope versterkertjes heeft de verspreiding van popmuziek weer mogelijk gemaakt. Ook betekende de uitvinding en verspreiding van de transistor de mogelijkheid van de personal computer en de opkomst van de digitale communicatietechnologie. De voorspelling van Eno dat de cultuur platter-dan-plat zal worden, is een postmoderne zienswijze. Het is gedaan met de traditionele waarden van de gevestigde orde die bepaalt dat klassieke muziek beter is dan populaire, dat het lezen van een boek beter is dan het kijken naar tv. De schoonheid en aantrekkelijke complexiteit die Eno ziet in de opbouw van muziek in meerdere lagen herken ik in mijn visie op bijvoorbeeld

een goed boek dat je op meerdere niveaus moet kunnen lezen. Je groeit in het boek, je groeit in de muziek, het wordt beter naarmate je er langer in leest of naarmate je er langer naar luistert. Als Eno vertelt over de vervlakking van de politiek, herken ik daarin de uiteindelijke overwinning van het liberale denken, het einde van de grote verhalen. Tenslotte geeft Eno prachtige illustraties van het scenariodenken zoals dat door De Geus in zijn boek 'De levende onderneming' naar voren is gebracht. Het unieke van de mens is zijn verbeelding waarmee hij de toekomst nu al kan meemaken. Scenariodenken is virtual reality.

Ik heb genoten van het uurtje Eno. De Eno van de jaren zeventig die in mijn herinnering wat stilletjes en bescheiden op de achtergrond van Roxy Music speelde. Met de hitsige Bryan Ferry altijd dominant op de voorgrond. De Bryan Ferry die in een smetteloos wit pak in een halve verstrengeling ligt met femme fatale Jerry Hall. Ferry ligt nu ongetwijfeld ergens op een strand van zijn geld te genieten. Zo niet Eno dus.



6

Gevoel aan de basis,
ratio aan de top

Gevoel
aan de
basis,
ratio
aan de
top



6. Gevoel aan de basis, ratio aan de top

Arbeid speelt in nagenoeg elk economisch model een grote rol. Het aandeel uitzendarbeid in het totaal aantal banen in de economie was de laatste jaren behoorlijk toegenomen. We hadden daarom bij het CPB al eerder het idee opgepakt om te onderzoeken of de groei in de hoeveelheid uitzenduren een goede voorspeller was voor de ontwikkelingen op de markt voor vaste banen. Ik was dus niet onbekend met de uitzendwereld. Ik wilde de overstap graag maken van de wetenschap naar de commerciële dienstverlening. Toen ik een paginagrote advertentie zag waarin door Randstad Uitzendbureau managers werden gevraagd, heb ik direct gereageerd. Ik wist dat ik wel het een en ander had uit te leggen. Mijn brief werd binnen twee dagen beantwoord met een uitnodiging om op gesprek te komen op het hoofdkantoor van Randstad in Amsterdam Zuidoost. De korte responstijd van twee dagen had volgens mij al direct te maken met de juiste cultuur voor een kwalitatief hoogwaardige dienstverlening. Die cultuur van Randstad heeft verdacht veel overeenkomsten met de eigenschappen die De Geus heeft gevonden bij langlevende ondernemingen. Randstad is zich altijd bewust geweest van haar afhankelijkheid van de maatschappelijke omgeving. Dit spoort met de bevinding van De Geus dat langlevende bedrijven in harmonie met de wereld om hen heen proberen te leven. Voor Randstad is dat altijd een belangrijk punt geweest omdat in de beginjaren het fenomeen uitzendkracht geen maatschappelijk geaccepteerd verschijnsel was. Uitzendbureaus werden nog geassocieerd met koppelbaaspraktijken. Goldschmeding, oprichter van Randstad Uitzendbureau, heeft er veel aan gedaan om de wereld van de uitzendarbeid uit de sfeer van de semi-illegaliteit te halen. Het bedrijf heeft daarom altijd gewerkt aan een solide en betrouwbare uitstraling. Ook bij de totstandkoming van de nieuwe flexwet ('Flexibiliteit en zekerheid') heeft Randstad als dominante marktpartij een grote rol gespeeld. Al sinds jaar en dag verschijnt de jaarlijkse werkpocket om een fatsoenlijke voorlichting te geven over de rechten en de plichten van alle betrokken partijen. Binnen Randstad had dit aspect zelfs een eigen omschrijving in het mission statement: simultane belangenbehartiging. Een andere bevinding

van De Geus is dat langlevende bedrijven een sterk gevoel voor identiteit hebben. Werknemers hebben daarbij het gevoel dat ze onderdeel zijn van hetzelfde grotere geheel. De cultuur en de identiteit van Randstad zijn zo sterk dat er wel werd gezegd dat nieuwe medewerkers eerst moesten worden 'blauwgespoten'. Een derde bevinding van De Geus is dat langlevende bedrijven tolerant zijn voor activiteiten in de marge. En ook binnen Randstad waren experimenten en excentriciteiten binnen de grenzen van het coherente goed mogelijk. Als je het vertrouwen van de organisatie had, mocht je op een flinke stroppenpot rekenen. Tenslotte blijken de langlevende bedrijven uit het onderzoek van De Geus behoudend te zijn in het beheer van hun financiën. Ook die eigenschap geldt voor Randstad. Alle uitingen van Randstad stralen verantwoorde soberheid en bewuste degelijkheid uit. Randstad loopt zelden voorop als het gaat om echt nieuwe, innovatieve, dingen. Maar als Randstad eenmaal heeft besloten, dan doet Randstad het ook in een keer goed. 'Randstad houdt niet van half werk' is een campagne geweest die hier mooi uitdrukking aan gaf. Randstad heeft bij groei lange tijd een voorkeur gehad voor 'autonome groei', een voorkeur om vanuit de eigen winstgevendheid en liquiditeit steeds nieuwe vestigingen te openen.

Dat cultuur zo'n belangrijke rol speelt binnen Randstad Uitzendbureau, heeft alles te maken met de visie van Randstad op dienstverlening. Diensten zijn abstract, je kunt ze niet aan de klant laten zien. Diensten worden bij Randstad gezien als uiterst persoonlijke relatiediensten. Kwaliteit wordt intern voor de medewerkers uitgelegd met: 'Randstad, dat ben jij'. De kwaliteit van de eigen medewerkers bepaalt de kwaliteit van de dienstverlening. Via de uitstraling van de medewerkers wordt de abstracte dienst voor klant en collega als het ware weer zichtbaar en concreet gemaakt. Daarom is in het proces van dienstverlening alles wat zichtbaar is, alles wat buitenkant is, belangrijk. Het is immers zo dat bij gebrek aan objectieve maatstaven, de kleinste onvolkomenheid in de zichtbare buitenkant van het proces van dienstverlening voor de klant reden kan zijn om te denken dat de kwaliteit te wensen overlaat. Daarom is een onderdeel van de cultuur van Randstad de overdreven aan-

dacht voor de kleinste details. Geen propjes op de grond, geen boterhammen en koffievlekken op je bureau. Is dat nou zo belangrijk? Kun je de telefoon niet goed opnemen als je koffievlekken op je bureau hebt? Maar inderdaad, het is belangrijk. Het gaat om het hebben van respect voor de omgeving, het is de houding die iets uitstraalt. Trots op het bedrijf, trots op jezelf, dat is belangrijk. Als je er zelf onverzorgd bijloopt, hoe kun je dan verwachten dat de ander je met veel respect behandelt? De manier waarop binnen Randstad alles met elkaar in harmonie is, verdient bewondering. Een kerstgeschenk voor de eigen medewerkers was altijd iets bijzonders, daar werd goed over nagedacht. En ook de cadeaus voor de klanten die bezocht werden waren zorgvuldig bedacht en hadden zonder uitzondering kwaliteit. Het is een plezier om zo'n uiting te overhandigen, je bent als intercedent trots op het bedrijf dat achter je staat. Oog voor het kleinste detail, het is de basis van alle dienstverlening volgens de postmoderne Randstad-filosofie.

Maar een sterke cultuur is om nog een reden belangrijk. Bij een organisatie die zo sterk afhankelijk is van mensen en van vertrouwen op decentraal niveau, laat zich de vraag stellen hoe je die organisatie nog kunt sturen, hoe je daar nog enigszins richting aan kunt geven. In beginsel lijkt het antwoord op deze vraag te luiden: dat laat zich niet sturen. Behalve, maar overigens slechts tot op zekere hoogte, met cultuur. Cultuur geeft de medewerkers de noodzakelijke handvaten om in de praktijk van alledag op decentraal niveau ver weg van de directie de juiste beslissingen te nemen vanuit een overtuigende set gedeelde normen en waarden. Dat concept van cultuursturing heet binnen Randstad: 'de intercedent als professional'. De intercedent aan de basis moet met de inzet van zijn dynamische krachten zelf de markt veroveren. In de operatie, in de dagelijkse praktijk bij de mensen die het allemaal moeten doen, speelt het gevoel, de emotie, het subjectieve, het buikgevoel, het feminiene zo je wilt, een belangrijke rol. Of een plan goed onderbouwd is, is eigenlijk niet eens zo belangrijk, als jij en je mensen er maar voor gaan. Als mensen goed en enthousiast zijn, komt het succes vanzelf wel. De medewerkers worden daarom zorgvuldig geselecteerd op hun dynamische eigenschappen en op hun capa-

citeiten om de cultuurkenmerken over te kunnen dragen op collega's en klanten. Hoewel Randstad een uiterst feminie organisatie is in de uitvoering of de operatie, is dat niet in die mate het geval op directie- of hoofdkantoonniveau. De top van de organisatie moet immers de cultuur wel kunnen inzetten als instrument om te sturen in een gewenste richting. Daarom is de top van de organisatie rationeel, masculien, beheersmatig, hoe je het ook wilt noemen. Het gaat hier om een mooie paradox, want het cultuurconcept van Randstad zit uiterst knap in elkaar. Geniaal zelfs. De Amsterdamse econoom Frits Goldschmeding en de Rijnmondse controller Ed Bolk zijn in de loop van de jaren samen de bedenkers van het 'Randstad-model' geweest

De intercedent wordt ook niet verondersteld zich druk te maken om het financiële rendement van zijn inspanningen. Intercedenten zijn goed in het dagelijkse doen, in het spontane, in het leggen van contacten, in het geven en krijgen van vertrouwen, en daarom worden de intercedenten beoordeeld op het aantal contacten, op het aantal bezoeken dat ze afleggen bij hun klanten. De 'intercedent als professional' bepaalt zijn eigen wegen in het behalen van de bilateraal afgesproken doelstellingen. Centrale aansturing zou ook helemaal niet werken. De intercedent voelt zich pas echt aangesproken door eigen beloften aan de klant op het moment dat die beloften eventueel niet kunnen worden waargemaakt. Als de klant die jij gisteren een mooi verhaal hebt verteld, vandaag om tien voor zes belt met het verzoek om diezelfde avond nog tien uitzendkrachten te leveren, wat ga je dan doen? Zeg je dan: ik ga om zes uur naar huis en morgen is er weer een dag? Die klant kun je voorlopig niet meer onder ogen komen. Nee, je werkt gewoon door en zorgt dat die tien uitzendkrachten er staan. Die klant wordt enthousiast, dat heeft hij nog nooit meegemaakt, en jij wordt ook enthousiast want het is je weer gelukt. Dit is de ijzersterke filosofie van de locals-for-locals die elkaar tot commitment dwingen. Want ook de klant zal zich ongemakkelijk voelen als hij ondanks jouw bijzondere inspanningen de volgende keer naar een concurrent gaat. Tegen die wederzijdse ver- en beoordeling in een vrij spel van vraag en aanbod, kan geen directieve sturing van een baas op.



Het bezoeken van bedrijven is de key voor succes, zeker toen er een aantal jaren geleden nog wat meer goede uitzendkrachten beschikbaar waren dan nu. Bezoeken is een dynamisch middel. Bezoeken blijken in de uitzendwereld op een bijna statistisch harde manier extra omzet op te leveren. Bezoeken zijn ook leuk om te doen. Ik kreeg binnen Randstad meteen de opdracht om honderd bedrijven in korte tijd te bezoeken. Ik heb tijdens die bezoeken ervaren dat mensen graag vertellen over hun bedrijf, waarom het op die locatie zit, wat hun succes bepaalt, wat de uitbreidingsplannen zijn. Die gesprekken zijn bijna zonder uitzondering boeiend. Ze bieden volop gelegenheid om een idee te krijgen waarnaar de klant op zoek is. De beste gesprekken, zo is mijn ervaring, waren de gesprekken die ik intuïtief en vanuit een echte interesse voerde. Later heb ik nog, als onderdeel van het 'blauwspuiten', speciale trainingen gevolgd om die gesprekken volgens een 'model' structuur te kunnen voeren. Ik geloof dat de kwaliteit van de gesprekken daarna nooit meer van hetzelfde niveau is geweest. Het gevoel van die oorspronkelijke onbevangenheid lijkt nu voorgoed verdwenen.

Ratio aan de top, gevoel aan de basis. Het past precies in het verhaal van Pirsig. Dynamische kwaliteit in de operatie, statische kwaliteit bij de directie. Op een vestiging, in de operatie, mag je dus ook op tafel springen en spontaan met bloemen alle bedrijven bezoeken. Aan de top worden de bereikte successen geborgd en verankerd. Daar is de statische kwaliteit te vinden in de lessen die geobserveerd zijn in de praktijk. Kijk naar de handboeken en naar de trainingen die op het hoofdkantoor worden ontwikkeld. Op het hoofdkantoor heerst dan ook veel meer een machocultuur en wordt niet meer zo veel over spontane acties en bezoeken gesproken, maar over omzet en rendement. Deze paradox is ook anderen buiten de Randstad organisatie niet ontgaan. In augustus 1999 besprak Dany Jacobs in NRC Handelsblad het nieuwe boek van Ed Bolk over de dienstverleningsfilosofie van Randstad ('Relatie als nieuwe waarde'). Dienstverleners, zo vat Jacobs samen, betekent dat je de vele medewerkers aan de frontlinie, waarmee de klanten dagelijks in contact komen, niet moet onderschatten. Centraal uitgedachte

systemen leiden er vaak toe dat de frontlijnmedewerker nee moet verkopen omdat wat de klant wenst niet kan als gevolg van de beperkingen van diezelfde mooie top-down systemen. Het leervermogen is gebaat bij de stimulering die frontlijnmedewerkers dagelijks krijgen om klantgericht oplossingen te zoeken. Dit is precies het concept van 'de intercedent als professional', een pleidooi voor een decentraal georganiseerde zelfsturende organisatie. Bolk benadrukt volgens Jacobs sterk de emotionele en irrationele kant (vertrouwen, gedeelde waarden en normen) en daarnaast het unieke van individuele klantrelaties in de dienstverlening. Dat staat, aldus Jacobs, in zekere zin op gespannen voet met het feit dat Bolk rationeel de verschillende aspecten van die relaties bespreekt waar systematisch aan de verbetering van die relaties kan worden gewerkt.



Paradox of geen paradox, ik vind het een mooi systeem dat in de praktijk zijn succes ruimschoots heeft bewezen. En wat mij betreft: anything goes. Alles mag, als het maar kwaliteit heeft. Ik heb er geen moeite mee om in zo'n systeem te werken. Sterker nog: ik voel me er enorm door uitgedaagd. In de praktijk heb ik wel situaties meegemaakt waarbij de gesprekken over de statische krachten de dynamische elementen leken te schaden. En dat zal wel de reden zijn waarom het niet altijd werd gewaardeerd dat ik op de werkvloer over de (vermeende) werking van 'cultuursturing' praatte. Toen ik pas bij Randstad werkte, had ik bij een van mijn bila's (een Randstad afkorting voor een bilateraal gesprek) met een vestigingsmanager het pensioensysteem van Randstad voor de eigen medewerkers op de agenda staan. Ik vroeg me af waarom de opbouw van het pensioen pas begon bij medewerkers vanaf hun dertigste jaar. Het leek me heel logisch om ervan uit te gaan dat er in de uitzendwereld veel met jonge mensen werd gewerkt, dat er een behoorlijk verloop was, en dat het daarom vanuit bedrijfseconomisch standpunt slim was om pas bij de mensen waarvan je redelijkerwijs het vermoeden hebt dat ze langer blijven aan pensioenopbouw gaat doen. De begeleidende manager viel van zijn stoel van ongeloof, alleen al bij de gedachte die ik opperde. Een dergelijk wantrouwen naar de organisatie was

ondenkbaar. Goed, is mogelijk, het was maar een idee. Later bleek bij navraag op hoger niveau dat dat wel degelijk een rol gespeeld had bij de opzet van het systeem. No problem with me. Een ander voorbeeld was de praktische onmogelijkheid voor de eigen medewerkers om parttime te werken. Op de eerste plaats staat dat op gespannen voet met de flexibiliteit die de organisatie haar eigen klanten aanbiedt in de vorm van per uur op te nemen porties uitzendkrachten. Op de tweede plaats werd het credo 'Randstad houdt niet van half werk' intern al snel verkeerd uitgelegd. Parttime werken was, aldus was de redenering, niet zonder meer mogelijk vanuit de relatie met de klant die de eventuele wisseling in contactpersonen ongewenst vond. Dit is zeker een potentieel gevaar, maar hier zijn met wat goede wil oplossingen voor te verzinnen. Ikzelf redeneerde weer heel simpel vanuit een bedrijfseconomisch belang. Er werken veel jonge vrouwen binnen de uitzendwereld. Er is veel verloop binnen die groep. Als een intercedent gemiddeld twee of drie jaar voor de organisatie werkt is het veel. Een prachtige periode, je leert veel, je geeft je beste krachten, niets mis mee. Het gevaar is niet denkbeeldig dat een ruime mogelijkheid om parttime te werken veel vrouwen in de gelegenheid stelt niet twee of drie jaar voor de organisatie te werken maar misschien wel vijf of tien jaar. De gemiddelde leeftijd van de intercedent zou wel eens behoorlijk kunnen toenemen met alle gevolgen van dien voor de ontwikkeling van de loonkosten. En dan is het nog maar de vraag of je vanuit een productiviteitsgedachte het 'goede deel' van de blijvers aan je bindt. Ik vind het allemaal volstrekt legitieme overwegingen die bij gebrek aan realiteitszin het rendement onder enorme druk kunnen zetten. Mijn keuze is altijd geweest om daar zo open mogelijk over te praten. Ik denk dat je de ambitieuze starters van de jaren negentig in dit opzicht niet moet onderschatten. Ze weten heel goed wat er te koop is. De oneindige loyaliteit van vroeger is in de laatste tien jaar voor een deel ingeruild voor een nuchtere opstelling waarin periodieke onderhandelingen over het salaris niet meer worden geschuwd.

Sturen met het instrument cultuur in de hand, kent overigens zijn grenzen. De Geus praat juist daarom over de levende organisatie, de organisatie die zijn eigen leven leidt dus. Cultuur overleeft de indi-

viduele mensen in de organisatie. Misschien is het wat ver gezocht, maar ik vind de vergelijking wel aardig. Volgens evolutiebioloog Richard Dawkins heeft het gen in een biologisch organisme het doel om te overleven en springt daarom van mens tot mens en van dier tot dier. Het gen is zo geprogrammeerd dat het op de een of andere manier blijft voortbestaan en gebruikt de mens als zijn omhulsel en drager. Dawkins heeft het daarom over onze zelfzuchtige genen. Het bijzondere aan een gen is dat het een replicateur is, een vermenigvuldiger van zichzelf, een kopiëerapparaat als het ware. Dawkins is met het idee gekomen dat er op cultureel gebied ook een soort gen werkzaam is dat zichzelf wil blijven herhalen, dat zich bekommert op zijn eigen succesvolle voortbestaan. Hij noemt dat culturele gen een 'meme'. Voorbeelden van memen zijn melodieën, ideeën, stopwoorden, de mode om je te kleden, manieren om potten te bakken en zo verder. Net zoals genen zich in de genenpool uitbreiden door via de zaadcellen en eicellen van lichaam naar lichaam te springen, zo breiden memen zich uit door van brein naar brein te springen via een proces dat we imitatie kunnen noemen. Verdubbeling of replicatie van het meme vindt plaats door geschreven teksten, het gesproken woord, muziek, kunst etc. De overlevingswaarde van het meme wordt bepaald door de grote psychologische aantrekkingskracht ervan. Zo zouden we een kerkorganisatie met zijn architectuur, rituelen, muziek, kunst en geschreven traditie, kunnen zien als een aangepaste stabiele set van elkaar onderling steunende memen. En ook een succesvolle cultuur van een bedrijf kun je op dezelfde manier zien als een verzameling van elkaar ondersteunende memen. De Randstad memenpool is een psychologisch aantrekkelijke set elkaar versterkende memen die daarom een lang leven beschoren is. Zij bestaat uit legenden en mythen die binnen de organisatie aan elkaar worden doorverteld, uit zelf ontwikkelde trainingen, uit inwijdingsrituelen, uit handboeken en uit voorschriften. Een eenmaal in leven geroepen en succesvolle memenpool laat zich daarna niet meer eenvoudig manipuleren in een gewenste richting. Een voorbeeld uit de overlevering (en daardoor is deze overlevering zelf waarschijnlijk ook een meme) dat dit gegeven illustreert, gaat als volgt. Tempo Team is een grote uitzendorganisatie die al jaren onder de Randstad Holding ressorteert. Tempo

Team bestond echter al voordat Randstad Uitzendbureau bestond. Het bedrijf is ergens eind jaren vijftig opgericht door de heer Spruijtenburg. Dit was volgens de overlevering een bijzonder persoonage die uitdrukkelijk zijn persoonlijke stempel op de organisatie heeft gedrukt. Het verhaal gaat dat als Spruijtenburg jarig was het van je verwacht werd dat je persoonlijk bij hem langskwam om hem een hand en een cadeautje te geven. Natuurlijk was je formeel niet verplicht om bij hem langs te komen, maar de secretaresse tekende haarfijn op wie zich op de bewuste dag wel en wie zich niet hadden gemeld. Vele jaren later heeft Randstad Tempo Team overgenomen en in de loop der jaren is het gehele management zo'n beetje vervangen door echte blauwgespoten Randstad managers. Ondanks de volledige vervanging van het oorspronkelijke management, is en blijft de cultuur van Tempo Team de accenten van zijn oorspronkelijke oprichter, lang na zijn vertrek uit de organisatie, behouden. De memen in de memenpool springen van persoon op persoon en vermenigvuldigen zich op eigen houtje. Dit moet voor Goldschmeding een geruststellende gedacht zijn. Nog lange tijd na zijn pensionering zal zijn geest dankzij de zelfzuchtige memen in de organisatie rondwaren.

Juist Goldschmeding is de man (of het symbool) waaraan allerlei mythen en legenden kleven. Het verhaal gaat bijvoorbeeld dat als je aan Goldschmeding vroeg hoe laat het was, dat hij dan omstandig begon uit te leggen hoe het zonnestelsel in elkaar stak, driftig met zijn rekenliniaal zwaaiend. Dat is de mythe van de calculerende econometrist die zijn wetenschappelijke carrière is misgelopen. Een ander verhaal dat de ronde doet over Goldschmeding, is dat het hoofdkantoor van de Randstad Holding helemaal is uitgedokterd door hem. Neem de liften in het gebouw, die zitten er niet zomaar in. Het zijn dure en snelle liften. Desondanks zijn het er zes in getal. Goldschmeding zou hebben uitgerekend dat het weglaten van een kostbare lift ongunstig uitpakt vanwege de langere wachttijden en het extra oponthoud van de dure hoofdkantoormedewerkers. Daarom zijn er in het Randstad-gebouw ook geen koffieautomaten te vinden op de verdiepingen. Hoogst persoonlijk komt een koffiedame of -meneer iedereen een aantal malen per

dag koffie en thee schenken. De extra kosten van een koffiemedewerker wegen niet op tegen het tijdverlies dat zich zou voordoen een paar keer per dag rondom de automaten. Regelmatig worden er voor geïnteresseerden rondleidingen gegeven over de filosofie achter het concept van het hoofdkantoor. Overal is over nagedacht. Zoveel is duidelijk: het Randstad-gebouw in Amsterdam Zuidoost is een symbool voor rationaliteit en emotie in de moderne dienstverlening, een gebouw als stolsel van de ideeën en gevoelens van Goldschmeding en Bolk, een gebouw dat staat voor ratio aan de top en gevoel aan de basis.

Nogmaals, het gaat om mythen en legenden. Er zal ongetwijfeld een kern van waarheid in zitten, maar het is (te) dik aangezet om letterlijk waar te kunnen zijn. Goldschmeding hield in 1997 een lezing ten overstaan van het internationale management van de Randstad organisatie. Daaruit bleek duidelijk dat hij voor 'simultane belangenbehartiging' een warme en centrale plek in zijn filosofie heeft ingeruimd. Hij nam een pakje sigaretten in zijn hand en liet het de zaal zien. Een pakje sigaretten kun je op veel manier bekijken. Het heeft een esthetische kant (hoe ziet het er uit?), het heeft een medische kant (wat kun je er van krijgen?), het heeft een economische kant (welke prijs staat er op?), het heeft een juridische kant (de banderol die er op zit) en zo verder. Het mission statement van Randstad, de specifieke manier van zakendoen, stelt dat voor een goede kwalitatieve dienstverlening op lange termijn het van belang is om al deze aspecten simultaan tot zijn recht te laten komen. Iets praktischer vertaald betekent dat, dat Randstad in haar dagelijkse gang van zaken met alle partijen rekening probeert te houden. 'We kijken naar de belangen van de inlenende bedrijven, we kijken naar de belangen van onze uitzendkrachten, we kijken naar de belangen van onze eigen medewerkers. Dat is ook de reden waarom we graag betrokken willen blijven bij de discussies zoals die spelen rondom de inzet van flexwerkers in het algemeen: denk aan onze contacten met de bonden, met de politiek en ga zo maar door. We proberen ook zoveel mogelijk te anticiperen en voorop te lopen in allerlei maatschappelijke kwesties die te maken hebben met flex-arbeid'.



7

Stephen Covey

en zijn 'seven habits'

De kwaliteit
van
management



7. Stephen Covey en zijn 'seven habits'

Ik ben op zoek gegaan naar een theorie over het managen van professionals in de zakelijke dienstverlening. Ik heb in de loop van de jaren tientallen boeken over management bekeken, maar één boek sprong er wat mij betreft uit en bevatte precies de ingrediënten waar ik naar op zoek was. Ik heb het over 'The seven habits of highly effective people' van Steven Covey. Het is een management boek dat perfect aansluit op de ideeën van Robert Pirsig en van Arnold Cornelis. Het is, kortom, een visie op management waarin kwaliteit en zelfsturing volop aan bod komen. Populair gezegd gaat het boek van Covey over hoe je een 'beter', een meer 'effectief', leven kunt leiden. Het gaat niet om het aanleren van wat technieken en trucjes om anderen te laten doen wat jij wilt of om een meer getapte peer te worden. Wanneer de basis niet deugt, zal elke techniek je op den duur in de steek laten. Covey's boek gaat dus niet over trucjes, maar over principes. Het gaat om de fundamenteën die de effectiviteit van mensen reguleren. Het gaat om principes of eigenschappen die universeel zijn, die voor alle volken in alle tijden gelden. Het gaat om maar eens wat voorbeelden te noemen om eerlijkheid, integriteit, waardigheid en, hoe kan het ook anders, om kwaliteit.

Om een hogere effectiviteit te bereiken, gebaseerd op de principes of eigenschappen zoals boven genoemd, kun je een aantal gewoontes (habits) eigen maken. Iets kan pas een gewoonte worden als je weet waarom (kennis), als je weet hoe (vaardigheid) en als je de wil hebt tot (in termen van Covey: knowledge, skill and desire). De zeven gewoontes waar het volgens Covey om draait, brengen ons tot een steeds 'hoger' stadium van leven. Het eerste en laagste stadium (laten we voor het gemak zeggen stadium A) is een stadium van afhankelijkheid. Daarna komen we in een tussenfase van onafhankelijkheid (zeg stadium B), om tenslotte in het hoogste stadium van wederzijdse afhankelijkheid (stadium C) te komen. Onze maatschappij huldigt volgens Covey te veel de opvatting dat een situatie van (individuele) onafhankelijkheid het hoogste is wat je kunt bereiken. Om het volgens Covey hoogste stadium van wederzijdse afhankelijkheid te bereiken moet je wel eerst

het stadium van onafhankelijkheid hebben bereikt. Je kunt pas tot een bevredigende samenwerking met anderen komen als je een zekere afstand van jezelf kunt nemen, als je een bepaalde onafhankelijkheid ten opzichte van je eigen persoon bezit. De eerste drie habits van Covey zijn bedoeld om die afstand tot jezelf te kunnen nemen. De eerste drie habits beschrijven de overgang van stadium A naar stadium B. De habits vier tot en met zes brengen je in het stadium van wederzijdse afhankelijkheid (dus de beweging van stadium B naar stadium C). Het gaat dan om zaken als teamwork, samenwerking en communicatie. Habit nummer zeven tenslotte, is een soort overkoepelende gewoonte die je oefent in het verbeteren en tot een hoger plan brengen van het hele proces. Samenvattend: de eerste drie habits concentreren zich op het privé-domein en gaan over onszelf, de volgende drie concentreren zich op het publieke domein en gaan over onze interactie met anderen, de zevende en laatste habit is een overkoepelende habit die ons tot steeds grotere hoogten leidt en het proces steeds opnieuw aanzwengelt.

Wanneer ben je volgens Covey effectief? Op het eerste gezicht lijkt het zo te zijn dat naarmate je meer 'produceert' je ook productiever bent. Covey wijst hier echter op de balans die je steeds in de gaten moet houden tussen productie hier en nu (in het heden) en de capaciteit of voorraad die je hebt om in de toekomst te produceren. Het gaat hier over korte versus lange termijn, over productieresultaten nu versus investeren in mensen en over het al dan niet slachten van de kip met de gouden eieren. De stap naar een goed en evenwichtig personeelsbeleid is hier snel gemaakt. Je moet je eigen mensen als organisatie minstens zo goed behandelen als je beste klanten. Iemands werkkraft kun je kopen, iemands vertrouwen moet je winnen. Wanneer een medewerker naar je toekomt en aangeeft niet meer voldoende gemotiveerd te zijn voor het werk, wat doe je dan? Je kunt dan zeggen: dan moet je iets anders zoeken. Maar je kunt ook proberen samen met die persoon te komen tot een nieuwe uitdaging. Het gaat er dan om hoeveel tijd je nu wilt investeren met het doel om in de toekomst tot een betere en effectievere samenwerking te komen. Hoe behandel je een klant die zegt

de laatste tijd wat minder tevreden te zijn over je product of je dienst? Zeg je dat hij dan maar naar de concurrent moet gaan? Nee, natuurlijk niet. Je probeert in overleg met de klant te komen tot een aanpassing van het product of de dienst zodanig dat de klant tevreden is.

Covey beweert dat alle verandering van je persoon en van je gedrag uiteindelijk alleen maar vanuit jezelf kunnen komen. Naarmate je beter weet wie je bent en wat je wilt, kom je steviger te staan in het leven. Vanuit een positie van afhankelijkheid groei je naar een positie van onafhankelijkheid. Door je kracht van binnenuit zul je minder snel jezelf laten beïnvloeden door de meningen van anderen. Je emoties worden niet langer gestuurd door de eventuele zwakheden van anderen. Vanuit deze fase van onafhankelijkheid doorgroeïend naar de fase van interpersoonlijke of wederzijdse afhankelijkheid, merk je dat je met je eigen kracht anderen kunt helpen. Je bent minder afhankelijk van wat anderen van je vinden, en juist daardoor krijg je meer oog voor wat anderen van zichzelf en de wereld om hen heen vinden. Dan zit je in een fase dat relaties steeds meer diepgang en fundament zullen gaan bezitten.

Hier volgen de 7 habits van Covey in meer detail.

Habit 1: wees pro-actief. Neem geen afwachtende houding aan. Probeer vooruit en mee te denken. Neem het initiatief. Pro-actief is niet hetzelfde als 'pushy' of agressief. Je kunt bijvoorbeeld ook pro-actief luisteren naar iemand. Als je een bepaalde situatie wilt veranderen waar je op dat moment niet gelukkig mee bent, is het in het algemeen fijner jezelf te veranderen dan je omgeving. Dus proberen beter te luisteren, een betere minnaar of echtgenoot te zijn, een betere werknemer te zijn. Het zijn niet de anderen die iets niet doen of iets nalaten of fouten maken. Jij bent het die op die manier over die anderen denkt of naar die anderen kijkt. Probeer niet naar verklaringen te zoeken voor de zwakheden van andere personen of voor die van jezelf. Wanneer je een fout maakt, accepteer en corrigeer, en leer van die fout. Dat werkt een stuk beter dan het uiten van beschuldigingen en het maken van verwijten. Habit 1 gaat over

zelfsturing en beweert dat jij de ontwerper bent van je eigen leven. *Habit 2: maak een voorstelling van waar je uiteindelijk of op den duur uit wilt komen.* Je kunt alleen effectief werken of leven als je een idee hebt van waar je naar toe werkt of leeft. Wij hebben als mensen unieke capaciteiten als zelfbewustzijn, fantasie en voorstellingsvermogen. Ondanks dat een gedeelte van ons leven wordt ingevuld en bepaald door anderen, kun je door je een voorstelling te maken van waar je naar toe wilt een eerste stap maken richting het bepalen van je eigen levensinhoud. Het heeft geen zin iets te 'managen' als je geen visie hebt over waar het naar toe moet. Eerst komt de visie dan de uitvoering. Het bepalen van de visie is volgens Covey het uitoefenen van leiderschap, het uitvoeren en effectief volbrengen van de visie is een managementtaak. Volgens Covey wordt er te vaak gemanaged zonder dat sprake is van leiderschap. Deze opmerkingen hebben ook (of misschien wel met name) betrekking op onze privé-levens: hoe vaak zijn we niet bezig minuten onze dagen in te vullen zonder nagedacht te hebben over onze diepere normen, waarden en motivaties? Juist dankzij ons voorstellingsvermogen en onze fantasie zijn wij als mensen in staat toekomstvisies te maken. En die toekomstvisies worden gestuurd door onze diepere drijfveren, door onze waarden en normen. Wanneer een bedrijf een mission statement formuleert, vinden we dat heel normaal. Maar waarom zouden we niet allemaal een eigen mission statement formuleren? Voor jezelf wat dingen op papier zetten, waar-om je bepaalde dingen in het leven doet, aan welke dingen je waarde hecht, waar het op den duur allemaal naar toe moet. En dan aan het eind van elke week even kijken of die afgelopen week een beetje klopt met wat je je had voorgenomen.

Habit 1 zegt: jij bent de programmeur van je eigen leven. Habit 2 zegt: schrijf je eigen programma.

Habit 3: doe de belangrijkste dingen het eerst. Habit 3 zegt dat je het programma dat je als programmeur van je eigen leven geschreven hebt, moet uitvoeren. Ging habit 2 over leiderschap en visie, habit 3 gaat over het uitvoeren, de actie en het day-to-day management. Wanneer we onze activiteiten gaan managen, moeten we letten op

hoe belangrijk en hoe urgent bepaalde zaken zijn. Een telefoon die rinkelt is urgent (als je niet opneemt, kom je er nooit meer achter wie gebeld heeft), maar hoeft niet belangrijk te zijn. Een voorbeeld van een activiteit die belangrijk maar ook urgent is, is het bieden van hulp en ondersteuning aan een zwaar overspannen vriend of collega die op het punt staat zelfmoord te plegen. Voorbeelden van activiteiten die noch belangrijk noch urgent zijn: rondlummelen, kletsen, bepaalde telefoontjes, bepaalde post. Zaken die wel belangrijk zijn maar niet urgent: het maken van plannen, het onderhouden en opbouwen van relaties, het nu aanbrengen van een verandering om in de toekomst een ramp te voorkomen. Covey beweert dat veel van het crisismanagement en het voortdurend blussen van vuurtjes inclusief alle stress die daar uit voortvloeit, te wijten is aan te weinig tijd besteden aan belangrijke dingen die niet urgent zijn. Van het ene probleem naar het andere hollen, zonder de tijd te nemen even na te denken hoe je die problemen meer structureel het hoofd kan bieden.

Zoals gezegd kun je pas overgaan tot habits 4 tot en met 6, als je habits 1 tot en met 3 doorlopen hebt. Er is geen snellere manier om te komen tot een situatie van wederzijdse afhankelijkheid. De eerste 3 habits gaan over jezelf, de volgende 3 over je relatie met anderen. Het omgaan met mensen is eigenlijk een hoofdstuk apart. Wanneer we dit terrein betreden, dan is er volgens Covey een aantal zaken dat we goed in de gaten moeten houden. Een relatie met anderen werkt als een emotionele bankrekening. Je moet er regelmatig op storten (vertrouwen winnen), om er op andere tijden uit te kunnen putten (fouten maken). Volgens Covey zijn er 6 manieren om een emotioneel tegoed op te bouwen. Probeer de ander te begrijpen (1), let op de kleine dingen (bepaalde woorden, bepaalde gebaren) (2), houd je aan je afspraken (3), spreek duidelijk je verwachtingen naar de ander uit (4), laat zien dat je integer bent (5) en verontschuldig je oprecht voor het maken van een fout (6).

Habit 4: denk win/win. Dit betekent dat je moet streven naar het zoeken van een oplossing die beide partijen tot tevredenheid stemt. Er wordt ook wel gesproken van 'win/win or no deal', met andere

woorden: komen we niet tot een oplossing die voor ons beiden voordeel oplevert dan doen we geen zaken. Dit geeft een bevrijdend gevoel: geen zaken doen betekent dan dat je niet hoeft te manipuleren, niet met dubbele agenda's hoeft te werken, dus geen teleurstellingen achteraf. Niet win/win denken betekent vaak compromis na compromis sluiten met als gevolg steeds slechter wordende verhoudingen. Win/win kan op korte termijn betekenen dat je nee moet verkopen, op lange termijn zal het vertrouwen in de kwaliteit van de relatie zich terugverdienen. Win/win denken vereist wel een aantal karaktereigenschappen. Wanneer je denkt in termen van of-of (in termen van zaken die elkaar uitsluiten) zul je meer problemen ondervinden dan wanneer je denkt in termen van en-en (in termen van aanvullendheid). Je moet ook zoiets hebben van: er is voldoende voor iedereen. Wanneer je denkt in termen van schaarste (bijvoorbeeld: er kan er maar één de beste zijn) wordt het lastig. Zelf iets bezitten om anderen het gevoel te geven niets te hebben, is een uiting van schaarstedenken. Samen tot een oplossing komen, als team meer bereiken dan ieder voor zich. Wanneer je daar in gelooft, dan denk je in termen van overvloed. Als je als manager bang bent om door goede medewerkers te worden 'ingehaald', dan is dat weer schaarstedenken. Je kunt ook redeneren: als ik als manager goede medewerkers heb (en ik stimuleer ze om het te worden) en ik probeer het beste in ze naar boven te halen, dan word ik daar ook beter van.

Habit 5: probeer eerst te begrijpen en dan begrepen te worden. Eigenlijk is het vreemd: het duurt jaren voordat we als kind kunnen praten, op school besteden we veel tijd aan leren lezen en schrijven. Maar de belangrijkste vorm van communicatie is misschien wel luisteren en daar besteden we weinig tijd aan. En dan heb je nog luisteren en luisteren. Wanneer je luistert om een antwoord te kunnen geven is dat iets anders dan wanneer je luistert om te begrijpen. Vaak zitten we vol met onze eigen autobiografie, een gesprek wordt dan een afwisseling van monologen, er vindt geen opbouwende interactie plaats. Invoelend luisteren betekent dat je je moet verplaatsen in het referentiekader van een andere persoon, dat je als het ware op de stoel van de ander moet gaan zitten. Voordat we gaan

interpreteren, adviseren en evalueren, moeten we dus heel goed luisteren. Dat kost een hoop tijd. Slecht luisteren, verkeerde oplossingen aandragen, op een later tijdstip dingen weer rechtzetten, dat kost allemaal nog veel meer tijd. Vervolgens, als je begrepen hebt, wil je begrepen worden. Daarbij is het van belang te realiseren dat begrepen worden niet alleen volgt uit een logisch consistent verhaal dat je tegen anderen vertelt. Van minstens zo groot belang voor de effectiviteit van je presentatie is je uitstraling, je non-verbale communicatie, je integriteit, je vertrouwen. Het gaat niet alleen om de logische, maar ook om de emotionele aspecten.

Habit 6: zorg voor synergie-effecten. Synergie betekent dat het geheel meer is dan de som der delen. Synergie treedt vaak op een onbegrijpelijke manier op wanneer een team op elkaar is ingespeeld. Tijdens een proces van brainstormen bouwt het ene idee voort op het andere. Een ontstaat een proces dat ieder voor zich nooit had kunnen realiseren. Het oude script verlaten om samen een nieuw script te schrijven. Het vreemde is dat wanneer een groep op deze manier werkt, het per saldo nauwelijks energie kost. Sterker nog: vaak leveren dit soort processen massa's energie op. Voordat deze groepsprocessen kunnen optreden, moet er een sfeer van openheid en vertrouwen zijn. Als mensen angst hebben om zich kwetsbaar op te stellen (bijvoorbeeld omdat ze worden afgestraft bij het maken van 'fouten') dan werkt het niet.

Habit 7: 'sharpen the saw'. Iemand is druk aan het zagen en klaagt erover dat het werk niet opschiet. Je raadt hem aan zijn zaag te slijpen. Hij antwoordt dat hij daar geen tijd voor heeft omdat hij het te druk heeft met zagen. Habit 7 maakt alle andere habits mogelijk. Het zegt dat je regelmatig pas op de plaats moet maken. Nadenken over wat je doet, zorgen voor je rustpunten, zorgen dat je voldoende eet en sport, dat je mentaal en fysiek uitrust. We moeten er op tijd uit om eens een cursus te gaan doen, op vakantie te gaan, een boek te lezen, een geheel andere ervaring te ondergaan, in een andere omgeving te verkeren, over onszelf na te denken. Wanneer je de zaag weer geslepen hebt, kun je de hele cirkel van habits weer opnieuw en op een hoger niveau doorlopen. Habit 7 geeft je weer



de aandacht voor de interne klok waar Cornelis het over heeft. De 'seven habits' gaat over zelfsturing, over ondernemersschap, over eerst geloven en dan zien, over geloof in eigen kunnen, over de kracht van de verbeelding, over visie-vorming, over het einde van het schaarstedenken, over de oprechte interesse in en het luisteren naar de ander, over de balans in het leven die zo belangrijk is. Bij het onderzoeks- en adviesbureau waar ik nu werk, kwamen onlangs in een zeer inspirerende groepsessie drie belangrijke kernwaardes boven tafel. Het waren interesse, balans en ambitie. Het gaat om interesse in de mensen om je heen, interesse in je collega's en je klanten, maar het gaat ook om interesse in de inhoud. Het geeft passie, betrokkenheid en verbinding weer. De balans tussen privé en werk is belangrijk, de balans tussen spanning en ontspanning. Maar ook de balans tussen feiten en visie, tussen werkelijkheid en scenario, tussen het halen van financieel rendement en het streven naar 'hogere' doelen, tussen concurrentie en samenwerking, tussen standaardisatie en innovatie, tussen evenwicht en chaos, tussen statische en dynamische kwaliteit. Ambitie heeft te maken met het steeds beter of anders willen doen. Ambitie is het steeds opnieuw en op een hoger niveau willen doorlopen van de kwaliteitscirkel. Het is het streven naar perfectie in de wetenschap dat je die nooit bereikt. Het boek van Covey gaat precies over deze kernwaarden!



8

Van publiek
naar privaat

DE **K** WALITEIT

van
Onderzoek
en
advieS



8. Van publiek naar privaat

Het is 11 augustus 1999. Er is een ware mediahype geweest rondom de eclips. In de krant staat een uitgebreid verhaal over weerman en eclipsjager Harry Otten. Harry was als jongetje al gefascineerd door het weer. Op kladbloodjes hield hij staatjes en grafieken bij. De bo-schap die Harry van zijn vader en grootvader kreeg was: niets komt aangewaaid, overal moet je hard voor werken. Na zijn studie natuurkunde komt hij in 1975 als wetenschappelijk onderzoeker te werken bij het hooggeachte KNMI in de Bilt. Harry is ambitieus en schrijft binnen twee jaar stukjes voor NRC Handelsblad en het Algemeen Dagblad. In 1979 vertrekt Harry voor het KNMI een jaar naar Amerika. Daar leert hij hoe op commerciële wijze weerkunde bedreven kan worden. Dolenthousiast komt hij terug uit Amerika. We moeten het hier anders doen, roept hij te pas en te onpas tegen iedereen bij het KNMI die het maar horen wil, en ook tegen iedereen die het niet wil horen. In Amerika heeft hij ontdekt dat er geen ellenlange discussies nodig zijn van allerhande commissies om veranderingen door te voeren. Als iemand een goed idee heeft, moet dat ook gewoon uitgevoerd worden, vindt Harry. Maar die omslag is te veel voor het KNMI. Het KNMI was een overheidsorganisatie en wilde niet nadenken over klanten en prijsvorming. Harry loopt meer en meer tegen muren op. Ondertussen gaat hij er in publicitair opzicht op vooruit. Vanaf 1982 verzorgt hij met een collega het weerbericht voor de NOS. Harry besluit op te stappen en voor zichzelf te beginnen. In 1986 start hij het weerbedrijf Meteo Consult in Wageningen, het eerste commerciële weerbureau van Europa. Het bedrijf telt inmiddels vijftig medewerkers en heeft een jaaromzet van 8 miljoen gulden. Otten wordt gezien als een pionier die van groot belang is geweest voor de Nederlandse weerindustrie. Otten heeft zich ontwikkeld van een weersdeskundige tot een ondernemer. Otten heeft nieuwe producten en diensten ontwikkeld en zag de klant staan. Harry was ook weer ondernemer genoeg om de huidige eclips aan te grijpen om geld te verdienen. Zijn boek 'De eclips van 11 augustus 1999' is nagenoeg uitverkocht. Bij zijn eerste eclips, tijdens zijn huwelijksreis in 1973 in Kenia, heeft hij staan springen en schreeuwen, zo mooi vond hij het.

Pure dynamische kwaliteit, denk ik als ik zo'n verhaal in de krant lees. Voor mij zijn het voorbeelden waar ik inspiratie uit put. Harry is een wetenschapper die door inhoud en interesse is gedreven. Dat zat er als kind al in. Ook de vader van Harry heeft blijkbaar een grote rol gespeeld bij het realiseren van zijn ambities. De vader van Harry vertelde over de natuur, die van mij over de boze wereld van de kapitalisten. Harry ging natuurkunde studeren, ik economie. Het KNMI is een ambtenarenorganisatie die in hoog aanzien staat. Het KNMI is het CPB van de Nederlandse meteorologen. Harry blijkt na terugkomst uit Amerika een dienstverlener te zijn die iets wil verkopen. Het KNMI had daar geen oren naar. Harry heeft door dat het niet alleen de inhoud is die telt, het gaat er met name om hoe je het brengt. De aandacht voor de verbeelding en de presentatie. Harry is wars van ellenlange discussies en begrijpt niet waarom een goed idee niet ingevoerd kan worden. Harry is een zelfstuurder, hij stapt op om voor zichzelf te beginnen. De zelfstuurder die letterlijk ondernemer wordt. Hij realiseert zijn droom. Hij heeft een succesvol bedrijf waarin hij heeft laten zien dat je goede ideeën gewoon moet uitvoeren zonder ellenlange discussies.

Ik ben geen eigen bedrijf begonnen zoals Harry. Ik heb de kans gekregen om vanaf begin 1998 directeur te worden van een middelgroot onderzoeks- en adviesbureau op sociaal-economisch en ruimtelijk terrein. De groei zit er bij ons goed in en ik hoop dat mijn droom, onze droom, uitkomt. Het zou een prachtige overwinning op het verleden zijn. Het is een bewijs van de stelling dat als je echt iets wilt, dat het dan ook kan. Als je met een groep goede mensen bent en er niemand of niets is die je iets verbiedt, alles is mogelijk, wat zouden wij dan niet kunnen wat anderen wel kunnen?

Het bedrijf waar ik het over heb, kent een lange en rijke geschiedenis met haar ruim zestigjarige bestaan. De organisatie heeft lange tijd als een instituut gefungeerd met onderzoeks- en adviestaken op het snijvlak van overheden, kennisinstellingen en bedrijfsleven. Dergelijke 'economisch-technologische' instituten zijn volgens hetzelfde model in meerdere provincies in Nederland aanwezig

geweest tussen de jaren dertig en de jaren negentig. Wat voor dit verhaal van belang is, is dat de provincies uiteindelijk garant stonden voor de financiering van de instituten en dat de medewerkers de ambtenarenstatus hadden. De uitstraling en het imago kunnen worden omschreven met de woorden betrouwbaar, degelijk en deskundig. Deze organisaties waren feitelijk een combinatie van CBS en CPB voor de regio, denktanks op toegepast-economisch gebied voor de provincies. In de jaren zeventig en tachtig zijn alle economisch-technologische instituten in hun oorspronkelijke opzet ontmanteld. De tijden zijn veranderd, de instituten pasten niet meer in het moderne marktdenken. In de provincie Noord-Brabant hebben de discussies over de toekomst van het onderzoeksinstituut er toe geleid dat vanaf 1994 alle activiteiten in een zelfstandige NV zijn ondergebracht en dat de werknemers daarmee hun ambtenarenstatus kwijt waren. De NV is sinds die tijd een speler op de markt voor onderzoeks- en adviesbureaus en verantwoordelijk voor haar eigen omzet en rendement.

De uitdaging die mij in 1997 werd voorgelegd was om de organisatie de volgende fase van commercialisering in te leiden. De periode tussen 1994 en 1997 kan achteraf aangemerkt worden als een 'gewenningsperiode', een periode waarin de organisatie heeft bekeken waar haar kansen op een succesvol voortbestaan het grootst zouden zijn. In 1997 was het antwoord definitief gevonden: de vrije markt voor onderzoek en advies was de enig overgebleven en haalbare optie voor een toekomst in grotere financiële en inhoudelijke onafhankelijkheid van de provincie. Mijn inschatting was en is nog steeds dat de organisatie gezegend is met een groot aantal uiterst loyale, gemotiveerde en deskundige medewerkers. De inhoud van het geleverde werk heeft nooit ter discussie gestaan. De markt voor onderzoek en advies alleen in Nederland al is voor een bureau met 25 medewerkers bijna oneindig groot. We hoeven alleen de wereld maar kenbaar te maken hoe goed we zijn, en dan zal de rest vanzelf wel volgen. Veel ingewikkelder kan het toch niet zijn, dat dacht ik toen en dat denk ik nu nog. De binnenkant is al goed, nu moet de buitenkant nog een goede beurt krijgen.

Ik kan de uitdaging waar we voor staan wel globaal omschrijven: van een relatief klassieke organisatie naar een supermoderne en gesmeerde machine. Als we het willen, dan kunnen we het. We zijn goed en hebben alles in huis om succes te boeken. Het succes halen we niet door alleen maar harder te werken. We moeten slim omgaan met de dingen die we al in huis hebben. Het aanboren van de onuitputtelijke mogelijkheden van onze creativiteit staat voorop. Vorm en inhoud moeten verder met elkaar in balans worden gebracht. Met de vorm gaan we experimenteren. Weg met de dikke rapporten, geen onderzoek om het onderzoek, het accent van feiten naar mogelijkheden, van feiten naar visie, van planning naar scenario. We laten zien dat wetenschap en commercie elkaar niet hoeven te bijten. We zijn een interessante werkgever en kunnen dus de beste mensen aan ons binden. Het werken in een organisatie als de onze is veel interessanter dan werken voor een universiteit. Je zit bij ons niet alleen in de inhoud maar ook midden in de processen, daar waar kennis ontstaat in de interactie met de klant, in de 'context of application'. We vormen een intermediair tussen overheid en bedrijfsleven. Ons werk wordt gewaardeerd, er is vraag naar ons werk, en er wordt betaald voor ons werk. In de termen van Paul Frissen zou ik nu zeggen dat mijn toekomstbeeld of droom is: op naar een postmoderne organisatie, van droge nota naar beeldende mythe.

De praktijk is natuurlijk altijd weerbarstiger dan de droom. Prima, dat maakt het spannend. In het schemergebied tussen publiek en privaat wemelt het van de paradoxen. Een van die paradoxen vond ik voor het eerst prachtig geïllustreerd door Dany Jacobs in een van zijn vele columns voor NRC Handelsblad. Zowel Frissen als Jacobs vinden het een goede zaak dat wetenschappers aan universiteiten contractonderzoek doen. Opdrachtgevers zijn reële klanten die hun rechten opeisen en er mede zorg voor dragen dat die wetenschappers nog eens aan onderzoek toekomen. Maar Jacobs is er achter gekomen dat het sluiten van contracten rond onderzoek, opleiding of advisering steeds een subtiel spel is van loven en bieden. Opdrachtgevers minimaliseren in de regel het werk totdat het budget is afgesproken. Tijdens het verdere proces proberen zij dan

via niet altijd even subtiële manipulatie de uitvoerder zover te krijgen meer te doen dan was afgesproken. Het vergt in de ervaring van Jacobs de nodige assertiviteit om daarmee om te gaan. Slimme opdrachtgevers kunnen creatief zaken doen met wetenschappers die weinig ervaring hebben met contractonderzoek. Maar soms wordt ook uitdrukkelijk gespeculeerd op je hart voor de publieke zaak. Bij universiteiten ligt dat wat mij betreft wat meer voor de hand dan bij onderzoek en advies. Regelmatig wordt onderzoekers gevraagd een bijdrage te leveren aan een forum of aan een workshop in het kader van betaald onderzoek. De organisatoren worden gewoon betaald, de onderzoekers moeten het leuk vinden om (gratis) te komen deelnemen. Er wordt heel actief met je meegedacht: dat is goed voor jullie, dat is investeren in toekomstige opdrachten, dat kun je niet weigeren, hier kunnen jullie zelf ook nog wat van leren. Als je hier niet uiterst selectief mee omgaat, kom je binnen de kortste keren niet meer toe aan je 'normale' werk. Gevolg: 'voor je het weet ontwikkel je zo weinig nieuwe dingen dat je ook voor die lieve opdrachtgevers niet meer interessant bent.' Dit vloekt van alle kanten met de ambitie om kwalitatief hoogwaardig werk te verrichten en jezelf in positieve zin te onderscheiden van je concurrenten.

Het bijzondere en abstracte karakter van onderzoek en advies kan voor een deel het getouwtrek rondom opdrachten en geld verklaren. Een opdrachtgever kan zich maar moeilijk een voorstelling maken van het definitieve eindproduct en van de tijd en moeite die het kost om het eindproduct op te leveren. Toch denk ik dat de gesprekken met 'supercommerciële' adviesbureaus als Arthur Andersen en KPMG professioneler verlopen dan Jacobs ons uit zijn praktijk voorschotelte. Het getouwtrek heeft ook te maken met de schemerzone tussen privaat en publiek waar universiteiten en een aantal andere 'semi-commerciële' kennisinstituten zich in bevinden. Zowel de uitvoerder als de opdrachtgever moeten nog wennen aan de nieuwe setting waar andere criteria dan voorheen gelden. Een gemiddelde universitair onderzoeker heeft geen flauw benul wat een uur van zijn tijd moet opbrengen om een bedrijfs-economisch verantwoord resultaat te kunnen boeken. Ook een

opdrachtgever heeft vaak geen flauw idee van wat hij voor zeg een halve ton mag verwachten van de onderzoekers en adviseurs.

Maar los van deze overwegingen, vind ik het betere 'duw en trek' werk van de potentiële opdrachtgevers volstrekt rationeel. Als ik zelf in de positie van opdrachtgever verkeer, probeer ik ook aanvankelijk de prijs te drukken en in een later stadium, als de financiële besprekingen zijn afgerond, de inhoud en de kwaliteit van het product op te rekken. Ik kan het de opdrachtgevers dus niet kwalijk nemen. Aan de andere kant moet ik als uitvoerder of opdrachtnemer mijn antwoorden klaar hebben. Dat is een volstrekt normaal commercieel spel waarbij wel een belangrijke kanttekening past. Het 'duw en trek' werk moet uiteindelijk een acceptabel resultaat opleveren waar zowel opdrachtgever als opdrachtnemer een goed gevoel aan overhouden. Kwaliteit van een abstract product als onderzoek en advies kan alleen maar geleverd worden als de onderzoeker er voor gaat. Al te veel getouwtrek over het geld en de uren en de inhoud geeft de onderzoeker het idee dat hij niet serieus wordt genomen, dat er weinig waarde aan zijn werk wordt gehecht. De opdrachtgever die ervan overtuigd is de zaak uiterst strak te hebben uitonderhandeld, komt vaak in tweede instantie bedrogen uit. Onderhandelaars denken dat de kwaliteit van het feitelijke product niet hun probleem is. Na de financiële onderhandeling zoekt de onderzoeker het maar uit, je zorgt maar dat je een goed verhaal hebt. Deze 'u vraagt, wij draaien' mentaliteit onderschat schromelijk de invloed die de opdrachtgever kan en moet hebben op de kwaliteit van de dienst zoals die in interactie geleverd gaat worden. Kwaliteit vraagt wederzijds respect en een intensieve samenwerking op basis van gelijkwaardigheid. Een onderhandelaar die dat doorheeft, is veel commerciëler bezig dan de zogenaamde strakke onderhandelaars die voor een dubbeltje op de eerste rang denken te kunnen zitten.

9

Adviseurs

voor visie en feiten

Adviseurs

voor Visie
en feiten



9. *Adviseurs voor visie en feiten*

Een onderzoeks- en adviesbureau is op de eerste plaats een zakelijke dienstverlenende organisatie. Diensten hebben de eigenschap dat ze niet tastbaar zijn en dat gevoel en subjectieve beleving een grote rol spelen. Het wordt daarmee lastig zoniet onmogelijk om objectief te definiëren wanneer je goed werk aflevert. Dienstverlening verlegt de aandacht dus van objectief naar subjectief, van waarheid naar perceptie, van feiten naar interpretatie en van feiten naar visie. Zakelijk wil zeggen dat aan de kant van de opdrachtverlenende organisatie sprake moet zijn van een koopkrachtige behoefte en aan de kant van het uitvoerende bureau een bedrijfs-economische kosten/baten afweging. Confrontatie van de uitkomsten van deze deelprocessen geeft uitsluitsel over wel of niet uitvoeren van een opdracht of het accepteren van een project. Zoals zo vaak, zijn ook hier uitzonderingen op de regel te bedenken. Soms kan het voorkomen dat er een koopkrachtige behoefte bestaat en toch wordt besloten om de opdracht niet te accepteren. Misschien gaat het dan om projecten waar we niet genoeg verstand van hebben, misschien hoort het onderwerp niet tot onze core-business. Maar misschien versnipperd het project onze andere werkzaamheden of draagt het onvoldoende bij aan een door ons gekozen en gewenste uitstraling in de markt. Omgekeerd komt het ook voor dat er geen koopkrachtige behoefte bestaat maar dat besloten wordt om de opdracht toch voor eigen rekening uit te voeren. We investeren dan bewust in nieuwe kennis, nieuwe markten, nieuwe producten of een nieuw imago.

Dienstverlening betekent dat we geen producten verkopen maar diensten leveren aan klanten. Het lijkt een flauw woordenspel, maar dat is het beslist niet. We verkopen dus geen onderzoek en geven eigenlijk zelfs geen advies, maar we helpen klanten met het verhogen van hun rendement of met het bereiken van hun doelstellingen. Om een vertaling te maken naar bijvoorbeeld een schoenenwinkel die zich dienstverlener noemt: we verkopen geen schoenen maar we leveren een vervoersdienst op het pedestralsvlak. Verkoop van schoenen kan een prima middel zijn om de klant

te helpen zijn doel te bereiken. Het verhogen van het rendement is in deze termen de klant zonder blaren op zijn voeten helpen van a naar b te komen. Het geven van een advies of het verrichten van onderzoek is dan slechts een middel om de uiteindelijke dienst (in de vorm van een hoger rendement) te leveren. Een onderzoek afleveren in de vorm van een geschreven rapport is slechts een willekeurig middel om de eigenlijke dienst te leveren. Er zijn veel meer middelen denkbaar die evenzo goed kunnen bijdragen aan het verhogen van het rendement van de klant: het geven van een presentatie, het organiseren van een conferentie, het voeren van gesprekken. Hier speelt overigens wel mee dat klanten zelf ook nog vaak denken dat een onderzoek of advies pas echt is als er een volledig uitgeschreven rapport met conclusies en aanbevelingen inclusief kافت verschijnt. Hier kan en mag de dienstverlenende organisatie nog wat opvoedend werk verrichten. Betekent dit dan dat we alles verkopen of alle diensten leveren als die maar een bijdrage aan de rendementsverhoging van onze klanten leveren? Nee, zo simpel ligt het niet. Onze core-business ligt op het sociaal-economische en ruimtelijke vlak. Daar hebben we verstand van en daar denken we een bijdrage te kunnen leveren. Kunnen wij met onze dienstverlening geen bijdrage leveren (omdat naar onze mening de dienstverlening op een ander vlak moet plaatsvinden) dan verkopen we dus ook niet. Dat betekent dus nee zeggen en daarmee op een andere manier onze klant een dienst bewijzen.

Maar om een klant te helpen zijn rendement te verhogen of om zijn probleem op te lossen moet je op de hoogte zijn van zijn productieproces en van de achterliggende markt met de bijbehorende klanten van de klant. Dienstverlening wordt hiermee een klanten-van-de-klant problematiek. Je zult voor het bereiken van de gewenste kwaliteit in dienstverlening dus onvermijdelijk vragen moeten stellen als: wat is uw probleem, waar gaat u het voor gebruiken, wie gaat het gebruiken, zijn er alternatieven denkbaar, in welke vorm moeten we het gieten? Neem als voorbeeld een concreet product van ons. Jaarlijks maken wij in opdracht van een provincie de 'Sociaal Economische Verkenning' (zie www.sev2000.nl). In de ogen van de buitenwereld leveren we een pro-

duct af dat een (flink) aantal A4-tjes bevat met een mooie kaft. Maar wat is de dienst die we leveren? Het antwoord op die vraag zou als volgt kunnen luiden: het onderzoeks- en adviesbureau helpt de provincie met het middel 'de verkenning' om de inwoners van de provincie een beter inzicht te geven in de actuele economische problematieken zodanig dat de provincie op haar beurt in staat wordt gesteld met haar inwoners een hogere welvaart te bereiken. Of je inderdaad de gewenste dienst hebt geleverd, kun je niet toetsen door alleen de eigenlijke opdrachtgever hiernaar te vragen. De kwaliteit van de dienst kun je alleen vaststellen door zowel de provincie als de klanten van de provincie (in dit geval bedrijven, werkgevers- en werknemersorganisaties, belangengroeperingen etc.) naar hun mening te vragen.

Het is al eerder gezegd, maar het kan niet vaak genoeg worden gezegd: de kwaliteit van dienstverlening is altijd subjectief bepaald en afhankelijk van het oordeel van de klant. Dat betekent dat als de klant vindt dat de geleverde dienst niet voldoet aan zijn verwachtingen dat dan de kwaliteit onder de maat is. Ook al is het rapport of het onderzoek 'objectief' nog zo goed of correct, als de klant het niet zo ervaart is het dus onder de maat. Kwaliteit is hiermee dus verwachting en perceptie. Omgekeerd geldt ook: als een specialist of vakdeskundige het product onder de maat vindt op basis van zijn eigen inhoudelijke oordeel als deskundige, en de klant oordeelt dat het precies voldoet aan zijn verwachtingen of deze zelfs nog overtreft, dan is het toch goed. Betekent dit dat de 'objectieve' inhoud geen enkele rol meer speelt? Nee, natuurlijk niet. Ook verwachtingen van klanten zijn natuurlijk wel ergens op gebaseerd. En er is dialoog mogelijk en zelfs noodzakelijk met de klant. Vertellen waarom je iets doet kan de verwachting van de klant beïnvloeden en daarmee dus ook de kwaliteit. Verder heb je nog je eigen mening en die van de beroepsgroep over hoe en waarom je iets doet zoals je het doet. Niemand in de wereld kan je verplichten het precies zo te doen als de klant zegt dat je het moet doen. Je hebt je eigen normen en waarden, alleen geldt dan dat je de klant moet overtuigen van jouw aanpak en als dat niet lukt dan moet je de opdracht in principe niet accepteren (want dat leidt alleen maar tot teleurstellingen).

Dienstverlening komt pas tot stand op het moment dat er sprake is van een klant. Zonder klant kun je geen diensten produceren. De kwaliteit van de dienst wordt dus mede bepaald door de klant zelf, de dienstverlening ontstaat pas op het moment van interactie, de klant is coproducent. Je kunt dus geen goede diensten leveren als de klant niet mee wil werken. Elke dienstverlener zal om een goede kwaliteit te kunnen leveren het vertrouwen en de medewerking van de klant moeten krijgen. Doorvragen in een dialoogvorm, informatie en bereidwillige medewerking krijgen uit de organisatie van de klant zelf, het is allemaal noodzakelijk voor het leveren van kwaliteit. Maar ook omgekeerd zal de opdrachtgever het vertrouwen van de uitvoerder niet moeten beschamen. De samenwerking of coproductie vindt het beste plaats op basis van wederzijds respect en gelijkwaardigheid. Een opdrachtgever die een 'ik vraag dus jullie draaien' houding van de uitvoerende professional eist kan geen hoge kwaliteit verwachten.

Kwaliteit is voldoen aan de subjectieve verwachtingen van de klant waarbij je de klant zelf ook nog nodig hebt. Niet gemakkelijk dus. Maar het wordt nog gecompliceerder. In het algemeen wordt aangenomen dat verwachtingen zich snel aanpassen aan eenmaal geleverde kwaliteit. Oftewel, iedere keer als je dezelfde dienst levert wordt de verwachting weer iets hoger gespannen. Hiermee bereik je automatisch dat als je 'objectief' steeds hetzelfde doet, de kwaliteit vanzelf daalt vanwege de hogere verwachtingen. Hieruit volgt dat voor het leveren van een constante kwaliteit (laat staan voor het leveren van een steeds hogere kwaliteit) je steeds iets beters, anders of nieuws moet doen. Geen kwaliteit zonder innovatie dus. De schrale troost is dat iets anders of iets nieuws bepaald wordt door de perceptie van de klant. Innovatie kan dus al optreden als er een ander käftje om het rapport zit, of als er andere woorden worden gebruikt om hetzelfde te vertellen. Het gaat om de subjectieve beleving van de klant. Of iets al eens eerder ergens in de wereld gedaan is, is dus volstrekt niet relevant. Dit staat haaks op wetenschappelijke eisen ten aanzien van innovatie. Dienstverlening betekent steeds de grens van subjectieve vernieuwing verschuiven.

Stel dat een klant kritiekloos om een dienst vraagt, en wij kunnen gemakkelijk goed geld verdienen aan die klant. Moeten wij de klant dan ongelukkig maken en geen geld verdienen? Een moeilijke vraag die gelukkig ook een beetje theoretisch is. Maar inderdaad, als die klant niet bereid is om verdere toelichting te geven (en verder niet evident is hoe en wat) dan moet je weigeren zaken te doen. Is dat niet commercieel? Jawel, dat is juist commercieel. Je weet dat de genoemde klant uiteindelijk toch niet krijgt wat hij 'deep down' verwacht. Je bent ervan overtuigd dat je hem niet levert wat goed voor hem is. Dan is sprake van een korte termijn omzet met lange termijn verliezen. De ontevreden klant gaat immers om zich heen klagen. Commercieel zijn heeft bij dienstverlening te maken met lange termijn relaties opbouwen en met vertrouwen uitstralen. Zo krijg je ook de klanten die je hebben wilt. Uiteindelijk zal op deze manier ook de klant die je netjes weigert wel weer op de een of andere manier bij je terugkomen. Maar eerlijk is eerlijk, een dergelijke strategie is lange-termijn van karakter en vereist dus kracht en (financiële) onafhankelijkheid.

Dit is een postmoderne visie op dienstverlening en op onderzoek en advies. Postmodern omdat een echte en objectieve progressie in de kwaliteit die je levert niet bestaanbaar wordt geacht. Een moderne visie gelooft in objectieve vooruitgang die ons steeds dichter naar het ideaal van 'de waarheid' leidt. Omdat bij onze organisatie de inhoud zelden ter discussie stond, lag het voor de hand de laatste stap van klassiek naar postmodern centraal in het businessplan te zetten. Van waarheid naar verbeelding, van planning naar scenario, van binnenkant naar buitenkant, van inhoud naar proces, van feiten naar visie. Maar er is nog voldoende 'modernistisch' bloed aanwezig om het geloof in de vooruitgang niet helemaal overboord te gooien. De cijfers in de boekhouding laten natuurlijk al zien wat al die subjectieve verwachtingen van klanten in onderlinge samenhang hebben opgeleverd. Een progressie in deze zin is eenvoudig genoeg aantoonbaar. Dat is weer de kracht van de economie en de markt. Al die subjectieve verwachtingen worden zonder moraal opgeteld en in objectieve grootheden uitgedrukt. Ook doorlopen we steeds weer opnieuw en op een hoger niveau de kwali-

teitscirkels. Na het doorlopen van een volledige cyclus van data, onderzoek, advies en implementatie bij een klant, komt er een nieuwe ronde die aan de hand van nieuw gerealiseerde data weer uitspraken doet over de bereikte vorderingen ten opzichte van de vorige ronde. Dat is een vorm van progressie of vooruitgang. Je leert de klant steeds beter kennen, er komt meer vertrouwen, en er is meer informatie. Via het stellen van vragen aan de klant en het geven van feedback, is het zelfs denkbaar dat je een zelfsturende klant ontwikkelt die in de toekomst ons bureau helemaal niet meer nodig heeft. Ook dat is progressie. Het bureau kan zich bij deze zelfsturende klant weer op een segment met een hogere toegevoegde waarde richten. Door met de klant meerdere mogelijke toekomst te doordenken, ben je beter voorbereid. De 'mental map' is uitgebreid met een scenario. Door middel van het steeds toevoegen van nieuwe constraints verruim je de voorraad denkbeeldig meegemaakte toekomst. De 'mental maps' van klant en onderzoeker worden vergroot. Je ontwikkelt een soort intern beslissingsmodel: wat doe je als dit, en wat doe je als dat? Dat heeft ook wel iets van progressie en vooruitgangsgeloof weg.

Wat is het eigenlijk dat je verkoopt als je klanten helpt met het beter voorbereid zijn op de voor hen mogelijke toekomst? Wat is de dienst die je aan de klant levert? Je verkoopt iets als beeldvorming, verkenning, perspectief. Je levert onderbouwing, legitimatie, zekerheidswinning misschien. Je verhuurt je denkkracht, je verkoopt economische argumentatie. De overgang van droge feiten naar beeldende mythes, populair samengevat, verruimt je dienstenpakket aanzienlijk. Neem de pleitnota als voorbeeld. Een klassiek onderzoeks- en adviesbureau zal niet snel een pleitnota in haar dienstenpakket opnemen. Een pleitnota past niet in de droge feitenwereld. Een postmodern bureau dat de wereld van de mogelijkheden tot uitgangspunt neemt, verkoopt graag pleitnota's. In een pleitnota wordt het gelijk van een klant aangetoond of besproken. Wat wij in feite doen is met de klant beredeneren welke toekomstige of denkbare werelden hun gelijk impliceren. Welke zaken moet je aannemen of veronderstellen om jullie gewenste toekomstbeelden te genereren. Wij helpen klanten graag met het opzetten van

die redenering, met het verkennen van die specifieke set toekomst-mogelijkheden, met het scherpen van de analyse, met het opsporen van denk- of redeneer-fouten. We leveren economische argumentatie, consistentie, beeldvorming en visie. Hoewel klanten dat soms ook van ons verlangen, kunnen en willen wij ons niet uitspreken over de morele juistheid van een bepaalde door de klant gewenste toekomstmogelijkheid. Ook werelden die intern inconsistent zijn kunnen wij voor de klant niet verbeelden. Soms wordt het van ons verlangd, maar wat krom is kunnen wij niet recht praten. Wij wijzen de klant op de onmogelijkheid van die ene wereld, en helpen vervolgens met het aftasten of aanpassen van de vooronderstellingen zodanig dat die fel begeerde toekomst alsnog tot de mogelijkheden gaat behoren. We verkopen in die gevallen misschien zelfs bewustwording. We redeneren terug van de uitkomst naar de vooronderstellingen. Hoeveel gewicht moet de klant toekennen aan welk onderdeel van de redenering om tot die ene mogelijke uitkomst te komen. Het komt regelmatig voor dat de klant zich beter bewust wordt van zijn echte prioriteiten en daardoor tot een ander standpunt komt. Dat is in wezen een pleitnota. Het denkmodel reconstrueren met de achterliggende visies en (impliciete of expliciete) prioriteiten. Alle argumenten op een rijtje zetten, elkaar niet voor de gek houden, de zaken precies uiteenrafelen, de belevingswereld van de klant voor de buitenwereld inzichtelijk maken, het openvouwen van de 'mental maps'. En verkennen wat de ander daar dan aan heeft, de win-win situatie opzoeken, het verkennen van het veld, van de alternatieve mogelijkheden. Een pleitnota is een prachtige postmoderne adviesdienst.

De rode draad in ons werk is dat we steeds weer de vier fasen van het productieproces doorlopen:

- 1 Het verzamelen van data.
- 2 Het verrichten van onderzoek.
- 3 Het geven van advies.
- 4 Het implementeren van het advies bij de klant.

Niet alleen wordt deze cirkel steeds weer opnieuw en op een hoger

niveau doorlopen, ook blijkt elke stap op zichzelf weer deze cirkel te doorlopen. Zo mag de overgang van feiten naar visie niet worden geïnterpreteerd als zouden de feiten minder belangrijk worden. De feiten, de data, zijn en blijven de basis voor veel onderzoek. Maar ook feiten zijn niet simpel en objectief. Daar is in de praktijk veel misverstand over. De feiten spreken zelden of nooit voor zich. Alle feiten of data zoals wij die in de computer hebben zitten, kennen een verhaal, hebben een ontstaansgeschiedenis. Data zijn altijd constructies die met een bepaald achterliggend doel zijn 'gemaakt'. Wij denken daarom dat er ook visie op feiten nodig is. Onze toegevoegde waarde ligt zeker ook bij onze visie op de feiten zelf. We weten voor welk probleem we welke data kunnen gebruiken. We weten waar de data verkrijgbaar zijn of weten hoe we de data zelf kunnen 'maken'. We kennen de achtergronden en weten hoe we er mee om kunnen en mogen gaan. Zo kan dus binnen de stap 'data verzamelen' in onze productieproces weer eenzelfde kwaliteitscirkel worden doorlopen en nog eens worden doorlopen.

De laatste stap van de kwaliteitscirkel, implementatie, is in de praktijk de lastigste stap. En waarschijnlijk is het meteen de belangrijkste stap. Wat heb je aan onderzoek en advies zonder implementatie. Zonder implementatie is het geen dienstverlening meer, want welke dienst heb je dan verleend? Implementatie betekent dat je zorgt voor concreet resultaat en dat wordt alleen bereikt als het advies wordt uitgevoerd. Toch zijn de grenzen van wat je daadwerkelijk bij de klant kunt implementeren snel bereikt. Hoewel je er als bureau alles aan doet om tot de beloofde rendementsverbetering bij de klant te komen, ligt de verantwoordelijkheid van de implementatie toch bij de klant zelf. Het komt wel eens voor dat de discussie met de klant ertoe leidt dat je als bureau verantwoordelijk wordt gehouden voor het niet bereiken van het gewenste resultaat binnen de klantorganisatie. Voor je het weet zit je als adviesbureau op de stoel van de manager. We kunnen alleen voor resultaat zorgen als we ook de omgeving en de tools hebben die daarvoor nodig zijn. We blijven slechts de adviseur en begeleider.

Een voorbeeld uit onze praktijk. Wij worden gevraagd een arbeids-

marktverkenning uit te voeren voor een klant. Er is een tekort waargenomen op de lokale arbeidsmarkt van de klant en ons bureau wordt gevraagd om hulp. Het probleem lijkt daarmee een gebrek aan informatie of inzicht om tot de juiste beslissingen te komen. De dienst die we leveren bestaat dus uit het verstrekken van gegevens ter ondersteuning van hun beslissingen. Wij zorgen ervoor dat de kwaliteit van hun beslissingen hoger wordt. Vaak maken wij in zo'n geval een 'startnotitie', waarin alle objectieve gegevens over de betreffende problematiek op een rijtje staan, vergezeld van een korte toelichting. De dienst die je daarmee verkoopt is dat de beslisser het dan over de goede dingen kunnen hebben, geen onnodige tijd kwijt zijn aan het stellen van de verkeerde vragen. Je verkoopt zekerheid en objectiviteit. Je verkoopt efficiency in besluitvormingsprocessen bij de klant. Een kortere doorlooptijd is het gevolg. Het advies dat wij vervolgens geven naar aanleiding van de discussie die wij samen met de klant voeren over de startnotitie zou bijvoorbeeld kunnen luiden: richt je op de herintreders in jullie regio, dat is een segment waar nog veel potentie aanwezig is. Nog steeds is de klant niet echt geholpen, we hebben nog geen passende implementatie verzorgd. Want onze opdrachtgever wilde eigenlijk helemaal geen arbeidsmarktverkenning, ook helemaal geen discussie over de juiste zaken, maar hij wilde snel en slagvaardig de goede mensen aannemen om zo zijn jaardoelstelling alsnog te kunnen halen. De discussie wordt vervolgd met relevante vragen van de klant als: hoe krijg je als opdrachtgever binnen je organisatie voldoende draagvlak en ondersteuning, hoe krijg je de juiste adressen van de herintreders, hoe bereik je die doelgroep, wat zijn de motieven van de doelgroep om eventueel bij ons te komen werken? Bij implementatie hoort dus ook het begeleiden van de opdrachtgever tot het moment dat na een half jaar blijkt dat er dankzij onze hulp en ondersteuning inderdaad meer en betere mensen zijn aangenomen die samen voor een goed bedrijfsresultaat hebben gezorgd. Ook kan dan onderdeel van onze dienst zijn dat wij dat proces monitoren en tussentijds of achteraf evalueren, waarna de kwaliteitscirkel weer van voren begint.

Bij een private klant is dit proces van implementatie vrij helder. De

doelstellingen zijn duidelijk, de organisatie is pragmatisch en besluitvaardig. Dat is met name het geval als de directie of het managementteam van een commercieel bedrijf onze opdrachtgever is. De vraag naar het rendement van onze inspanningen, naar de toegevoegde waarde, wordt regelmatig gesteld. Het wordt al lastiger als de opdrachtgever een ondersteunend onderdeel van diezelfde organisatie is, bijvoorbeeld een stafafdeling. Stel we krijgen de opdracht om gegevens over de arbeidsmarkt aan te leveren aan een stafafdeling. Vaak is het echte probleem dan dat er hulp wordt gezocht bij het bewijzen van de toegevoegde waarde van de stafafdeling richting de directie. 'Help ons bij het genereren van intern succes'. Uiteraard wordt die vraag niet letterlijk zo gesteld. De afdeling is al succesvol maar heeft nog wat informatie nodig en of wij die informatie dan kunnen leveren. Hier wordt dienstverlening al een redelijk subtiel spel. Maar nu naar een publieke klant of opdrachtgever. Stel dat Burgemeester en Wethouders van een gemeente ons een opdracht verstrekken. De opdracht luidt hen te ondersteunen bij het formuleren van een sociaal-economische visie op gemeentelijk niveau. De achterliggende opdracht is daarmee meteen: help ons succesvol te zijn naar onze kiezers en achterbannen, want dat zijn de echte opdrachtgevers, dat zijn de klanten-van-de-klant. Wij bepalen als bureau dus ook niet de visie, wij helpen B&W te komen tot een eigen visie. De opdrachtgever is daarmee altijd de eigenaar van het succes. Dat is de bijdrage in de verhoging van het rendement die wij voor de klant proberen te bereiken. Zo'n opdracht zal meestal in zijn uitwerking lopen via delen van het ambtenarenapparaat van zo'n gemeente. Daarmee worden ambtenaren impliciet ook onze opdrachtgevers. De opdracht die voor ons relevant is wordt daarmee meteen weer ingewikkelder. We zullen de ambtenaren ook in de gelegenheid moeten stellen richting hun politieke bazen te scoren. We ondersteunen het ambtenarenapparaat om zelf te komen tot een goed onderbouwd verhaal dat hun bazen succes zal brengen. De ambtenaren zijn daarmee de eigenaren van het succes. Daardoor wordt het vaak al moeilijker om rechtstreeks met de oorspronkelijke opdrachtgever, de politieke directie, in contact te treden. Immers hoe meer contact op dat niveau hoe helderder het wordt voor de leiding uiteen te

rafelen wat de bijdrage is van het adviesbureau en wat die van de ambtenaren zelf. Ook komt het voor dat wij rechtstreeks opdracht krijgen van ambtenaren, dus zonder tussenkomst van of overleg met de politiek. De opdracht kan dan al vrij direct (maar altijd impliciet) luiden: ondersteun ons bij het formuleren van een goed verhaal richting onze bazen. Het komt dan voor dat de ambtenaren een bepaalde visie hebben die niet in het straatje van hun bazen past. De dienst die we dan impliciet leveren is optreden als breekijzer vanuit de ambtenaren naar de politiek. Onze onafhankelijkheid en deskundigheid verschaft de ambtenaren dan een legitimatie om met het rapport of advies in de hand diezelfde dingen met een andere lading te roepen. Wanneer hebben wij het rendement van onze publieke opdrachtgever de gemeente nu werkelijk verhoogd? Vanuit het hoogste belang geredeneerd is dat wanneer de adviezen die wij geven een bijdrage hebben geleverd aan een betere gemeentelijke economie. Maar vanuit de politiek kan dat ook zijn: als wij een bijdrage hebben geleverd aan de succesvolle profilering van de politicus. Of vanuit de ambtenaren: als wij een bijdrage hebben geleverd aan een betere en succesvolle samenwerking tussen ambtenaren en hun politieke bazen. Of: als wij erin geslaagd zijn door onze adviezen een hoger draagvlak te creëren, of: als wij erin geslaagd zijn de periode van besluitvorming effectief te verkorten. In de praktijk is het vreselijk ingewikkeld om bij een publieke opdrachtgever tot een succesvolle implementatie van de adviezen te komen. Niet zelden blijft de daadwerkelijke implementatie achterwege. De echte en kritische vraag naar wat onze inspanningen concreet opleveren voor de opdrachtgever wordt in het publieke domein eigenlijk nooit gesteld. Deze vraag kan en mag overigens alleen gesteld en beantwoord worden als helder is verwoord wat het echte probleem is en voor wie de geleverde oplossing geldig is. Groepsdynamica voor gevorderden!

Wanneer je in een groep van n mensen iets bespreekt of ter discussie stelt, dan krijg je vaak geheel andere verhalen dan wanneer je n keer een bilateraal gesprek met die mensen voert. In een groep is het lastig echt voor je mening uit te komen. Je wilt andere mensen niet tekort doen, woorden moeten op een goudschaaltje worden

gewogen. Het is 'normaal' of 'menselijk' dat groepsprocessen sociaal gewenste antwoorden als output opleveren. Je praat in een groep waarschijnlijk vanuit een virtueel groepsstandpunt, je zegt wat je zou doen vanuit het standpunt van de groep geredeneerd. Dat is dus niet per se wat je zelf als individu zou doen. Hier krijg je weer een speltheoretische situatie met de paradoxale uitkomst dat het feitelijke gedrag van de n individuen niet strookt met wat in de groepsdiscussie eerder door de groep collectief met woorden werd beleden. De beste strategie is om zoveel mogelijk mensen individueel te spreken, de grootste gemene delers naar voren te halen en die in de groep plenair te presenteren op een in eerste instantie niet-bedreigende wijze. De presentator van de standpunten kan zelf als neutrale speler de verschillende extreme standpunten vervatten in scenario's om in een vraag- en antwoordspel met de groep de mogelijkheden te verkennen.

Deze groepsdynamica is herkenbaar vanuit de managementpraktijken bij Randstad en bij ons adviesbureau. Ook spelen deze fenomenen bij klanten. Neem de wereld van de gemeente weer als voorbeeld. Stel de situatie waarbij wij als onderzoeksbureau voor een aantal denkbeeldige grote gemeenten een gezamenlijke sociaal-economische strategie moeten formuleren. Daarbij is de vraag onder andere aan de orde wat de gemeenschappelijke sterke punten van de individuele gemeenten zijn en hoe die gezamenlijke sterktes het beste naar buiten toe kunnen worden uitgedragen. Aanpak 1: wij roepen de gemeenten bij elkaar en vragen in de groep aan elke individuele gemeente om te vertellen wat hun eigen sterke punten zijn. De praktijk leert dat de deelnemers niet het achterste van hun tong laten zien. Alles wordt wat mooier voorgesteld dan het in werkelijkheid is, tijdens het vertellen zie je de deelnemers voortdurend naar non-verbale goedkeuring bij elkaar zoeken. Deze situatie moet voor veel mensen herkenbaar zijn in de traditionele vergaderculturen waar veel tijd wordt ingeruimd voor het berijden van de eigen stokpaardjes. De overige deelnemers aan de vergadering kijken ondertussen uit het raam of zitten hun eigen aantekeningen uit te werken. Het leidt vaak tot een 'gezellige' sessie met veel sociaal gewenste antwoorden. Knopen worden niet

doorgehakt, echte standpunten worden niet ingenomen. Op zich niets mis mee, ware het niet dat dezelfde praktijk leert dat de deelnemers achteraf helemaal niet tevreden zijn. Het uitvoerende adviesbureau koppelt de resultaten van de sessie terug in een gespreksverslag met aanbevelingen. Het gespreksverslag bevat vanzelfsprekend weinig prikkelende stellingnames. De ontevredenheid van de deelnemers wordt in negen van de tien gevallen uitgeleefd op het adviesbureau. Het adviesbureau had te weinig nieuwe ideeën, had onvoldoende kennis van zaken en zo verder. De groep deelnemers is het onderling over dit punt helemaal eens. Een weinig bevredigende situatie, niet goed voor de omzet van het adviesbureau, een loose-loose situatie.

Aanpak 2: we voeren weer hetzelfde ritueel uit, zetten alle deelnemers in een zaaltje en we vragen weer naar de sterke punten per deelnemer. Weer leidt de discussie tot weinig inspirerende of nieuwe inzichten. De adviseur heeft inmiddels al ervaring met de vorige sessie opgedaan en besluit ditmaal in zijn verslag met prikkelen en kritische aanbevelingen te komen. De adviseur stelt klip en klaar dat de deelnemers weinig inspirerend zijn geweest, dat er weinig nieuwe geluiden te horen waren, en dat er op deze manier niet veel muziek in een gezamenlijke profilering zit. De praktijk leert dat er ook nu weer ontevreden klanten ontstaan. Het adviesbureau heeft de arrogantie om de klant de les te lezen. Misschien dat de superieuren van de deelnemers in een aantal gevallen blij zijn met de bevindingen van het verslag. Soms zullen zij in het verslag een bevestiging zien van hun eerdere vermoedens van een gebrek aan intrinsieke kwaliteiten bij de deelnemers. De superieuren kunnen hun eigen oordelen nu verschuilen achter de 'objectiviteit' van een geschreven rapport uit de handen van een onafhankelijke adviseur. Toch weinig bevredigend allemaal.

We gaan over naar aanpak 3. Aanpak 3 gaat ervan uit dat deelnemers over elkaar veel gemakkelijker een oordeel vormen dan over zichzelf. We maken een matrix met alle deelnemers zowel op de horizontale als op de verticale as uitgezet. Elke deelnemer geeft zijn oordeel over alle overige deelnemers. Dit oordeel is schriftelijk en

anoniem. Alle deelnemers voeren deze exercitie uit en overhandigen de resultaten aan de adviseur. De adviseur heeft nu een gevulde matrix in zijn handen die wemelt van de nuttige informatie. De adviseur maakt per kolom of rij de balans per deelnemer op en voegt daar eventueel zijn eigen oordeel nog aan toe. De adviseur koppelt de verkregen en geaggregeerde informatie terug naar de totale groep. Elke deelnemer ziet nu wat de groep gemiddeld over hem en zijn gemeente vindt. Hier valt weinig tegenin te brengen want het is de geobjectiveerde subjectieve meningsvorming van de groep. Het is gewoon per definitie waar wat er geschreven staat. Het is de perceptie van de anderen en daarmee 'waar'. De adviseur staat nu grotendeels buiten schot. Het is niet zijn oordeel waar de groep zich tegen kan of moet keren, nee, het zijn de deelnemers zelf die dit op de een of andere manier vinden. Maar nu heeft de deelnemer die zojuist het oordeel van de anderen over hemzelf heeft gehoord of gezien, vaak wel een mening over zichzelf of zijn organisatie. Nu is hij uitgedaagd en durft de dilemma's waar hij mee zit wel ter discussie te stellen. Er ontstaat een levendige discussie die veel nieuwe informatie boven tafel brengt. De adviseur is uitsluitend regisseur van een proces geweest dat de deelnemers zelf ertoe heeft aangezet tot een gemeenschappelijk standpunt te komen. Als de adviseur ditmaal in zijn verslag met aanbevelingen zet dat de meningen op sommige punten nog verdeeld zijn, dat is dat ook de constatering van de groep zelf. De praktijk leert dat de adviseur van aanpak 3 het meeste succes boekt. Het is een win-win situatie geworden.

De 'truc' met de matrix is maar een willekeurig en eenvoudig voorbeeld. In de praktijk zijn er meerdere tools voorhanden om het proces zo in te richten dat er meer feitelijk (in tegenstelling tot gewenst) gedrag boven tafel komt. Een goede adviseur zou meerdere van deze tools moeten beheersen. De magere resultaten van aanpak 1 en 2 zijn dus terecht verwijtbaar aan de adviseur die de verkeerde technieken heeft ingezet. Hiermee wordt nog eens geïllustreerd dat een moderne adviseur met uitsluitend een goede inhoudelijke achtergrond niet zo ver zal komen. De wereld is daarvoor net iets te ingewikkeld. Tegenwoordig zijn er geautomatise-

rde tools voorhanden die als voornaamste doel hebben de natuurlijke groepsdynamica van hierboven te doorbreken. Vaak wordt over Group Decision Support Systems (GDSS) gesproken. De tools of systemen helpen de groep bij het maken van de beslissingen waar ze gezamenlijk verder mee kunnen en moeten. Deelnemers kunnen anoniem hun meningen in het systeem invoeren. Om de zaken numeriek te kunnen verwerken worden er getalsscores aan bepaalde opties die de deelnemers worden voorgelegd gehangen. Het systeem genereert met een druk op de knop de totale meningsvorming met spreidingskarakteristieken en uitbijters. Er kan vaak eenvoudig een link worden gelegd met de achterliggende objectieve karakteristieken van de deelnemers, zoals: leeftijd, functie en organisatie. Deze systemen hebben een bottom-up karakter. De deelnemers voeren op micro-niveau hun gegevens in en het systeem zorgt voor hogere aggregatieniveaus. Het is eenvoudig om meerdere rondes in te bouwen door de deelnemers steeds opnieuw naar hun oordeel te vragen over de overblijvende hogere categorieën. Zo functioneert het systeem weer top-down. Vaak kan zo in een beperkt aantal rondes van bottom-up en top-down, convergentie van standpunten worden bereikt. Niet zelden worden door deze technologieën effectieve verkortingen in besluitvormingsprocessen gegenereerd. Ook als er geen knopen worden doorgehakt of besluiten worden genomen, is het in ieder geval helder hoe en waar de meningen uiteen lopen.

Ook in de dagelijkse praktijk tenslotte, zien we de resultaten van deze paradoxale groepsprocessen terug. Iedereen is voor een beter milieu en voor een rechtvaardiger inkomensverdeling. Maar we zien feitelijk gedrag dat hier niet mee spoort: ongewenste werkloosheid, milieuvervuiling, overtreden van verkeersregels, ontduiken van belastingen, discriminatie. In een discussie op tv hoor je alle deelnemers roepen dat het belachelijk is dat geen enkele voorbijganger ingrijpt wanneer een fiets wordt gestolen of een vrouw wordt mishandeld. Bijna zonder uitzondering kent iedereen dezelfde verontwaardiging over deze ongewenste fenomenen. Na afloop van de discussie gaat iedereen weer zijns of haars weegs en verandert er geen spat aan het werkelijke gedrag van de mensen.

Het lijkt of de uitspraken voor iedereen gelden behalve voor jou in die ene specifieke situatie. Filosoof Hans Achterhuis gaf in een lezing een sprekend voorbeeld van een dergelijke paradox. De discussie was hoe je een straat met doorgaand verkeer veiliger kon maken voor kinderen. De oplossing werd uiteindelijk gevonden in het 'straatjuweel', een drempelplaat oplopend van 8 tot 18 centimeter hoog. Het straatjuweel vormt een flexibele hindernis die zeer snel geplaatst kan worden en zo een weg versmalt of laat 'zigzaggen'. Dit straatjuweel blijkt veel effectiever te werken dan uitgebreide voorlichtingscampagnes. Automobilisten gaan kennelijk niet langzaam rijden om kinderlevens, maar wel om schokbrekers te sparen. Achterhuis vindt dat op deze manier de automobilisten door de techniek worden gemoraliseerd. Vanuit een pragmatisch standpunt is de enige echte vraag: wat is de meest effectieve manier om menselijk gedrag op grote schaal te veranderen? Het gaat dan niet om de instelling van de mensen of hun voornemens, maar om hun feitelijke gedrag. Door de omgeving handig in te richten, kun je gewenst feitelijke gedrag uitlokken. Wat is er tegen dat het straatjuweel mij dwingt een veilige snelheid aan te houden? De 'moralisering van apparaten' dwingt mensen tot het maken van echte keuzes. Toch zit er iets 'zuurs' in de redenering. Mensen laten zich in 'vrijblijvende' situaties blijkbaar eerder door de techniek sturen dan door hun eigen geweten. Deze apparatenfilosofie lijkt ook haaks te staan op zelfsturing en ondernemersgedrag. 'Lijkt', want strijdig hoeft het niet te zijn. Ook bij zelfsturing moeten de kaders waarbinnen zelf gestuurd kan worden immers helder worden bepaald.



10

Naar een nieuw

organisatiemodel à la Internet

N a a r e e n

NIEUW

organisatiemodel

à l a I n t e r n e t



10. Naar een nieuw organisatiemodel à la Internet

In een postmodern adviesbureau waar de oplossing van de klant centraal staat en waar met fluïde projectteams op multidisciplinaire basis wordt gewerkt, past geen interne hokjesgeest waar hoofden van afdeling 'hun' mensen aansturen. De interne organisatie zou rondom klantgroepen of projecten moeten worden ingericht. We werken met een intern organisatiemodel dat is ontleend aan Frissen. Frissen heeft in 'De lege staat' niet gekozen voor het bekende lineaire betoog dat de lezer van voor naar achter aan de hand neemt. Hij laat zien dat je op een internetachtige manier de verschillende fragmenten uit het boek aan elkaar kunt rijgen tot een logisch geheel. Je klikt als het ware op een bepaald fragment (je slaat het boek op een willekeurige pagina open) en via hyperlinks in de tekst word je afhankelijk van je voorkeursroute door het boek heen geloodst. In een traditioneel medium als een boek werkt dit allemaal wat gekunsteld, maar het idee spreekt in ieder geval aan en is breder toepasbaar. Frissen zelf heeft het idee weer van zijn vader die zijn boekhouding aan de hand van verschillende fiches voerde. De fiches zaten achter elkaar in een lange bak in een willekeurige volgorde. Aan de bovenrand van de fiches zaten uitsparingen in de vorm van rondjes en halve cirkeltjes. Fiches die bij een bepaald thema horen (debiteuren, crediteuren) hadden dezelfde uitsparingen. Als de vader van Paul Frissen alle debiteuren bij elkaar wilde hebben, hoefde hij slechts een breinaald op de juiste plek door de bak met fiches heen te steken. Het boek van Frissen kan naar thema's worden gerangschikt door de juiste fragmenten met de juiste gaatjes bij elkaar te zetten. Afhankelijk van je voorkeursprofiel kun je door de clips van het boek heen 'zappen'. Het past helemaal bij onze moderne beeldcultuur met Internet als de nieuwste en meest veelbelovende uiting daarvan.

Dit idee is toegepast op de interne organisatie van ons bedrijf. Afhankelijk van het project dat de organisatie via een projectleider binnenkomt, kies je je eigen route in de thema's of aandachtsvelden binnen het bedrijf. Je steekt de breinaald door de organisatie en hebt weer een nieuwe ordening te pakken. De projectleider klikt de

juiste velden aan en schakelt de mensen die gekoppeld zijn aan het betreffende veld in bij het project. Zo volgt de projectleider de route die hij nodig acht voor de oplossing van het klantprobleem. Hiërarchische bazen en afdelingen zijn in dit concept niet nodig. Het is een bottom-up systeem dat interne marktwerking als ordeningsprincipe hanteert. Aandachtsvelden of thema's die nooit door iemand worden aangeklikt, voldoen blijkbaar niet aan een behoefte en sterven vanzelf af en worden vervangen door meer actuele velden. Aandachtsvelden kunnen zowel inhoudelijk als procesmatig van karakter zijn. Voorbeelden van inhoudelijke velden in ons bedrijf zijn: 'arbeidsmarkt en kennis', 'economische structuur en dynamiek', 'vestigingsklimaat en ruimtelijke ontwikkeling' en 'ICT-toepassingen'. Voorbeelden van procesmatige of 'meta-inhoudelijke' velden in ons bedrijf zijn: accountmanagement, projectmanagement, productmanagement en informatiemanagement.

Het internetconcept voor de interne organisatie brengt bijna vanzelf een nieuw en interessant model voor personeelsontwikkeling mee. Binnen ons bureau staat de kwaliteitscirkel centraal: data, onderzoek, advies en implementatie. Wij denken dat het goed is dat elke adviseur in zijn traject van junior naar senior in aanraking komt met alle stappen uit de cirkel. De junior blijkt er later geweldig veel plezier van te hebben als hij de 'data-fase' zelf heeft ervaren en meegemaakt. Voor visie op data is het nodig dat slimme en hoogopgeleide mensen zich van meet af aan betrokken voelen bij de 'roots' van ons bedrijf: de getallen. Een junior krijgt binnen ons bedrijf een mentor aangewezen. Een mentor is een senioradviseur die zich gecommitteerd heeft aan een specifiek aandachtsveld of thema. Een mentor begeleidt een stuk of vier medewerkers binnen zijn aandachtsveld. Een mentor is daarenboven verantwoordelijk voor de persoonlijke ontwikkeling van zijn medewerkers. De mentoren of senioren zijn globaal verdeeld over de thema's die hierboven genoemd zijn. De mentor kiest een thema waar hij zich het beste in thuis voelt met de uitdaging om zijn kennis aan anderen over te dragen. Een adviseur kan in de loop van de tijd zijn eigen thema ontwikkelen en creëert zo zijn eigen mentorschap of seniorchap. De ervaren mentor kan zich zowel horizontaal (ruilen van

velden of ontwikkeling van nieuwe velden) als verticaal ontwikkelen (verdere verdieping en specialisatie van het bestaande veld). De hoeveelheid thema's en velden is op deze manier voortdurend in beweging. Er sterven velden af en er komen velden bij, alles afhankelijk van persoonlijke voorkeuren en van klantenwensen. De hoeveelheid thema's in de organisatie is steeds de uitkomst van een interne marktwerking.

Een junior die een bepaalde periode door een mentor is begeleid, kan aangeven dat hij toe is aan een volgende stap in zijn ontwikkeling. Hij klikt als het ware op de hyperlink van zijn huidige thema en treedt in overleg met zijn mentor over het volgende logische thema. De ontwikkeling door de thema's heen zal voor iedereen anders zijn. De keuze voor een volgend thema, de volgende stap in de carrière van de adviseur, is een proces van vraag en aanbod. De junior zal aannemelijk moeten maken dat hij toe is aan een volgend thema. Omgekeerd zal de mentor de junior ook uit moeten leggen wanneer een volgend thema actueel is. Ook heeft de mentor wel wat uit te leggen als geen enkele junior zich spontaan meldt voor zijn mentorschap. Is hij een weinig inspirerende mentor of is het thema niet populair? Een voortdurende zoektocht van adviseurs en hun persoonlijke wensen in combinatie met de wensen van de markt en de klanten moet voor goede evenwichten zorgdragen. Het systeem moedigt medewerkers aan zich zo snel mogelijk te ontwikkelen naar een eigen mentorschap. Na een aantal jaren is de adviseur zo ver dat hij zijn eigen aandachtsveld heeft ontdekt en ontwikkeld en wordt het tijd dat hij zijn eigen junioren gaat werven. Zo ontstaat een autonoom groeimodel dat plaats biedt aan een groot aantal mentoren.

De senioren of mentoren vormen samen het seniorenoverleg dat een belangrijke rol speelt bij de vaststelling van de strategie van het bedrijf. Binnen het seniorenoverleg is een beperkt aantal mentoren belast met een extra operationele management-verantwoordelijkheid. De directeur vormt samen met dit kleinere aantal mentoren de dagelijkse leiding oftewel het management team van het bedrijf. Het management team hoeft slechts een globale check uit te voe-

ren op het behalen van het afgesproken financiële rendement en op het afgesproken menselijke rendement. Het financiële rendement is de optelsom van de rendementen van alle individuele projecten. Het menselijke rendement is de optelsom van de (toename van) kwaliteiten van alle individuele medewerkers. Het management treedt alleen corrigerend op als de genoemde rendementen zich niet volgens afspraak ontwikkelen of als er structurele spanningen ontstaan over de inzet van mensen op projecten. Een structurele spanning ontstaat bijvoorbeeld als projectleiders voortdurend en eenzijdig een beroep doen op de 'beste' adviseurs. Hierdoor raken de beste adviseurs overbelast en worden zo geremd in hun verdere ontwikkeling, terwijl de 'overige' (in de ogen van de projectleiders vaak minder goede) adviseurs een kans wordt ontzegd om zich als beste te kwalificeren. Het coachen van elkaar staat in dit autonome groeimodel centraal. Het is overigens een misverstand dat juniors alleen kunnen leren van seniors en niet andersom. Ook kunnen wij als adviseurs leren van klanten en niet alleen andersom. Kinderen leren van ouders, maar ouders ook van kinderen.

Leren in een organisatie heeft alles te maken met zelfsturing en met het stellen van de juiste vragen. Leren is niet zoals vaak gedacht wordt het volgen van cursussen of trainingen. Dat zijn vaak rituelen geworden, verplichte nummers bijna. Je wordt tegenwoordig dood gegooid met aanbiedingen van congressen en sprekers. Het gebeurt maar zelden dat je echt geïnspireerd raakt van zo'n bijeenkomst, dat je vanaf die dag dingen anders gaat doen of anders gaat nadenken. In de markt van lezingen en seminars treedt een merkbare verzadiging op. Voorstanders van congressen vertellen dat het bij congressen vaak niet om de inhoud gaat, het gaat om het ontmoeten van mensen (het postmoderne congres?). En om die mensen te ontmoeten heb je een onderwerp als legitimatie nodig: het congres als kapstok. Op die manier wordt wel aan netwerken gedaan. Maar de rol van netwerken via congressen en lezingen wordt feitelijk overschat. Veel medewerkers gaan regelmatig naar zo'n dag en spreken dan weer dezelfde mensen die ze eigenlijk al kennen. Er komt in de regel niet zo veel nieuws uit voort. Een congres is vaak een excuus, een alibi, om de omgeving te ontvluchten.

De houding van veel congresgangers is ook te passief. In zo'n zaal zie je een hoog achteroverleuningehalte. De houding is van: vertel het me maar, ik zit hier om vermaakt te worden. Het congres in deze vorm past niet meer in dit 'internettijdperk'. Leren op inhoud gebeurt veel gericht, je zoekt op Internet naar onderwerpen en personen die daarbij horen. Je knoopt er wat individuele gesprekken aan vast of correspondeert wat op en neer, je krijgt tips over boeken en over nieuwe personen. Zo bereik je in relatief korte tijd dat je meer over iets weet en je bent er praktisch mee aan de slag. Dit proces is veel actiever en je bepaalt zelf je route. Ook dat is netwerken met een mix van personen en inhouden. Waarom zou je op zo'n congres- of forumdag iets opsteken als je zelf al niet de moeite neemt om iets te ondernemen. Anderen moeten voor jou blijkbaar een sessie beleggen om je tot leren aan te zetten. De kans dat je hierdoor een change of focus bereikt is uiterst klein. Leren in een organisatie doe je dus anders. De dingen van alledag, daarover nadenken, af en toe de vertraagde tijd van Cornelis toestaan, dat is onderdeel van praktijkgericht leren. Grote lijnen proberen te ontdekken, wat deed je een jaar geleden anders dan nu, hé dat komt regelmatig terug, hoe komt dat nu, hoe kun je dat doorbreken, wat heb je daar voor nodig? Over deze dingen praat je met je mentor, met je collega's, met je vrienden, met je klanten. Dat is leren op een actieve manier.

De basisfilosofie van zelfsturing, van veel vrijheid binnen kaders, geldt voor alle leeftijden, gezindten en opleidingen. Het gaat om een attitude, om een houding, om een manier van in het leven staan. Ook de koffiejuffrouw kan qua opstelling in haar werk prima mee met de basisprincipes van een organisatie waarin zelfsturing en leren centraal staan. De koffiejuffrouw bij ons heeft dezelfde kernwaardes als de adviseur. De kwaliteitscirkel van de adviseurs kan dan ook evengoed bij de koffiejuffrouw uitgelegd worden. De koffiejuffrouw constateert bij haar ronde dat de melk regelmatig zuur wordt. Met deze hitte is daar bijna niet tegenop te werken. Ze begint met het verzamelen van data. Ze vraagt aan haar klanten of ze ook merken dat de melk af en toe zuur is en of ze dat vervelend vinden, ze denkt na over alternatieven en oplossingen, ze

kan een ijskast aanschaffen, ze kan overstappen op poedermelk. Ze zet wat mogelijkheden op een rij en tast in 'klantenpanels en forums' (lees: informeel in de kantine, losjes vragend tijdens haar koffierondes) af welk van de mogelijkheden het meeste kans maakt. Dat is de fase van het onderzoek. Ze komt met een advies: we stappen over op poedermelk in de zomermaanden. Vervolgens gaat ze het advies implementeren en neemt actie. Zo is de kwaliteit van de koffie voortdurend onderhevig aan haar aandacht.

Over de kaders waarbinnen de vrijheden die horen bij zelfsturing gelden, moet duidelijk gecommuniceerd worden. Een interessante discussie is wie uiteindelijk de knoop doorhakt over wat tot de hogere kaders hoort en wat niet, wat 'onder de streep en wat boven de streep' behoort. Het antwoord zou heel simpel kunnen luiden: de directeur bepaalt in laatste instantie wat zich boven de streep bevindt. Maar dat is te simpel, veel te simpel. Iets van marktwerking treedt sowieso op en zal de directeur vanzelf al terugzetten bij 'verkeerde' beslissingen. Als medewerkers massaal de verkeerde dingen boven de streep zien staan, zullen goede mensen het eerst vertrekken. Daar is niemand bij gebaat, dus de zaken boven de streep worden vanzelf wel aangepast. Maar: zoekt de directeur de organisatie die bij hem past, of zoeken de medewerkers de directeur die bij hen past? Wie bepaalt welk gewicht aan welk deelbelang wordt toegekend? Vind je het als organisatie een taak om het beste uit mensen te halen? Ja, natuurlijk, dat is de basis voor zelfsturing. Vind je het als organisatie je taak om het beste uit alle mensen te halen? Alle mensen die op dit moment bij het bedrijf werken? Het antwoord op de laatste vraag is: nee, de organisatie hoeft niet het beste uit alle mensen te halen. Je hoeft alleen maar het beste uit alle mensen te halen als je de vooronderstelling hanteert dat je met al die mensen verder moet. Iedereen moet over de streep. Er zijn managementmodellen die dit als uitgangspunt nemen: de organisatie is gebaat met het beste uit alle mensen halen. Deze modellen zijn vaak ontwikkeld voor de onderwijswereld, voor klassikale groepen waarbij het van belang is dat iedereen over de streep wordt getrokken. Er is een soort collectief uitgangspunt, iedereen doet mee, iedereen heeft goede dingen in zich, en we gaan het samen

doen. Prima, maar is dat ook voor een commercieel bedrijf het goede uitgangspunt? Geen afvallers per definitie, iedereen is even waardevol? Nee, dat is niet zo, niet iedereen is even waardevol in een bedrijf dat winst moet maken in een harde wereld. In bedrijven is niet elke vaardigheid even waardevol. Altijd nodig is in elk bedrijf: creativiteit, initiatief, pro-activiteit, intelligentie. Lees er de advertenties in *Intermediair* maar op na. Juist het bedrijf dat het best in staat is om de mensen die het meest deze eigenschappen vertegenwoordigen aan zich te binden zal in de markt een voor-sprong opbouwen. Bedrijven hebben in die zin geen rechtvaardig systeem. Dat heeft te maken met marktwerking, met evolutie en overlevingskracht van de best aangepaste bedrijven aan een wissel-vallige omgeving. De kans op overleven wordt gedicteerd door de wil van de grillige consument, die goedkoop en snel zijn producten wil hebben. Als organisatie moet je hierop dus ook sturen en selec-teren. Bepaalde vaardigheden moeten daarom selectief beloond worden. Bepaalde mensen worden gepromoveerd met een bewuste voorbeeld- en signaalwerking naar anderen.

Misschien is er toch nog een escape naar rechtvaardigheid. Er val-len weliswaar mensen af bij dit ene specifieke bedrijf, maar die gaan vervolgens gewoon op zoek naar dat ene bedrijf dat de vaardigheden vraagt die zij nu juist in huis hebben. Zo komt toch nog alles op zijn pootjes terecht. Maar het is niet overtuigend. De ver-delung van bedrijven op deze wijze spoort niet met de verdeling van eigenschappen van mensen. Het is en blijft een scheve verde-ling van gevraagde eigenschappen. En dit is precies de reden waar-om er per saldo mensen aan de kant blijven staan. Overigens op een dynamische wijze, elke tijd kent zijn eigen groep mensen die min of meer gedwongen aan de kant staat. Dat is weer precies de rol van het publieke domein waarbij we wel onze rechtvaardig-heidswensen en -eisen kunnen inwilligen. Een bedrijf heeft gren-zen, soms bewust gekozen, vaker gedicteerd door de concurrentiële omgeving. Mensen die buiten deze grenzen vallen worden zoveel mogelijk terug over de grens gezet. Dan komt men in het publieke domein waar de grenzen anders zijn gedefinieerd. De collectiviteit betaalt belastingen om deze ruimere grenzen mogelijk te maken.



11

Kevin Kelly

en de nieuwe economie

de **K**WALITEIT

V a n d e t o e k o m s t



11. Kevin Kelly en de nieuwe economie

Kevin Kelly schetst in 'Nieuwe regels voor de nieuwe economie' een aantal perspectieven voor de netwerkende onderneming van de toekomst. Kelly was oprichter en redacteur van het magazine 'Wired'. Kelly geeft niet de diepere inzichten en analyses waarin Manuel Castells in zijn 'The information age' lijkt te grossieren. Daar staat tegenover dat Kelly leest als een trein en boeit door zijn frisse originaliteit. De succesvolle onderneming van de toekomst moet volgens Kelly weten hoe de wereld van het 'zachte' werkt. Het gaat niet meer om de oude wetten van de schaarste die bij de 'harde' objectieve wereld van de goederen hoort. Wil je een voor-sprong op je concurrent behouden, dan moet je weten hoe netwerken groeien en bloeien, hoe interfaces de aandacht beheersen en hoe waarde berust op overvloed. Ook Kelly kan hiermee geduid worden als een postmodernist die de overgang van feiten naar visie, van het objectieve naar het subjectieve, van ratio naar emotie, van goederen naar diensten, van het harde naar het zachte, centraal stelt. En inderdaad is het zo dat alle muisklikken van de wereld bij elkaar geen atoom in de werkelijke ruimte kunnen verplaatsen. Het zachte kan dus niet onbeperkt het harde infiltreren. Maar alle tekenen wijzen erop dat de wereld van het harde onherroepelijk steeds zachter wordt. En dus kun je een gigantische voordeel halen door eenvoudigweg met deze trend mee te gaan. Volgens Kelly zou ons adviesbureau de toekomst moeten hebben. Wij handelen uitsluitend in het zachte. Wij stellen de zelfsturende medewerker centraal juist om in het netwerk slimme medewerkers en slimme klanten te kweken.

Alle bedrijven krijgen volgens Kelly te maken met de vooruitgang in chips en glasvezel. Het bijzondere aan deze technologische vooruitgang is dat het gaat om communicatietechnologie. Communicatie is niet zo maar een sector van de economie. Communicatie is de economie. Communicatie is de fundering van de samenleving, onze cultuur, ons mensdom. Het is nu al zo dat slechts een minuscuul deel van de werkende bevolking taken uit het industriële tijdperk uitvoert. Twee technologische ontwikkelingen, de sili-

ciumchip en de glasvezel, hebben in samenhang een ongeken- de kracht ontketend: de kracht van een zeer wijdvertakt net. De dyna- miek van onze maatschappij zal in steeds sterkere mate de logica van netwerken volgen. Inzicht in de werking van netwerken vormt de sleutel tot inzicht in de werking van de economie en dus in de werking van organisaties.

De grote groei in chips vindt volgens Kelly niet plaats in computers maar juist in gewone alledaagse voorwerpen. Het verbinden van al deze speldenknopjes intelligentie levert een geweldig slim netwerk. Een inert voorwerp wordt een levend knooppunt in een netwerk. Massale gekoppeldheid en dus superintelligentie bereik je door gebruik te maken van decentrale krachten: Kelly noemt dit de kracht van decentralisatie, het is bottom-up zwermdenken. De zwerm dat is het netwerk. Het geheel van bovenaf besturen is der- mate complex dat de levering van cement op het platteland van Noord-Mexico in minder dan 35% van de gevallen op tijd werd ge- leverd. Na installatie van een nieuw decentraal communicatie- systeem in alle wagens kon bereikt worden dat meer dan 10 minu- ten te laat 20% korting voor de klant opleverde (98% kwam nu immers op tijd). Een zwerm betekent niet dat alle macht aan de laagste regionen wordt overgedragen: simulaties met een zaal die door decentrale beslissingen een vliegtuig moet besturen, tonen aan dat het vliegtuig nauwelijks van zijn plaats komt. Zonder een element van top-down leiding, raakt bottom-up beheersing ver- lamd wanneer het aantal opties te groot wordt. Leiderschap en visie blijven nodig. Maar de kracht van leiding van onderop is een gigantische ader die erop wacht aangeboord te worden. De grote voordelen die de nieuwe economie de komende tientallen jaren zal realiseren, liggen grotendeels in het verkennen en benutten van de kracht van decentrale, autonome netwerken. Dit is precies het plei- dooi van Pirsig voor het koesteren van dynamische kwaliteit verge- zeld van de waarschuwing dat meer conservatieve en statische krachten nodig zijn om ontaarding in zinloze chaos te voorkomen.

De toepasbaarheid van deze zienswijze op het internetmodel van de organisatie ligt voor de hand. Autonome eenheden met veel

vrijheid en verantwoordelijkheid, verbonden en geholpen door slimme technologieën en een heldere visie op de te volgen koers, daar gaat het volgens Kelly om. Dit is precies het concept van zelfsturing dat in ons businessplan zo'n grote rol speelt. Visie en sturing van bovenaf blijft wel degelijk nodig. Visie kadert de decentrale krachten. Onze producten bevinden zich al volledig in de wereld van het zachte. Wanneer wij 'het begrijpen van de wereld van het zachte' tot onze kerncompetentie maken, hebben we een voorsprong op onze concurrenten. Ons bedrijf heeft al een hoog kennis- en IT-gehalte. Dit geeft ons een geweldige uitgangspositie voor de toekomst. Elke voorsprong die we halen levert zo meteen een veelvoud aan nieuwe mogelijkheden op. Hier geldt het schaarstedenken (dat het steeds moeilijker wordt om verbeteringen aan te brengen) niet meer. Als je eenmaal een opdracht bij een klant hebt gedaan die tot tevredenheid stemde, dan heb je al snel meer opdrachten bij die klant. Je leert de klant en zijn problematieken kennen waardoor je ook sneller kunt werken. Groeien betekent niet langer dat je steeds harder moet werken in het zweet des aanschijns. Als je eenmaal succes hebt, dan krijg je steeds meer succes. Het wordt juist steeds gemakkelijker om verder te groeien. Winst en plezier kunnen dus heel goed samen gaan.

Netwerken hebben hun eigen logica. De waarde van het net neemt toe met het kwadraat van zijn leden. Door toevoeging van enkele leden kunnen we de waarde voor alle leden drastisch verhogen. Hierdoor ontstaat de neiging van koplopers om een voorsprong te vergroten, en van achterblijvers om steeds verder achter te raken. Het maakt in de toekomst niet meer zo veel uit of je een groot of een klein bedrijf bent. Als je maar kennis hebt van het zachte, als je maar in de goede netwerken zit. Het schaarstedenken hoort bij het oude industriële tijdperk van de afnemende rendementen bij toenemende aantallen. Netwerkbedrijven werken vaak in open systemen waarbij ze bijvoorbeeld de broncode van software vrijgeven in de wetenschap dat daarmee vanuit het netwerk een grotere waarde terugvloeit. De richting van het toenemend rendement in een netwerkeconomie leidt tot een vorm van 'Hollywoodisme'. Sterren en hits stijgen terwijl de rest verkommert. Enkele merken verkopen als

warme broodjes, en de rest verkoopt slechts enkele stuks. Als het even niet bloeit, laat men het verwelken. De uitkomst van concurrentiestrijd in een netwerk wordt niet alleen bepaald door vaardigheden maar ook door minuscule verschillen in de uitgangssituatie die door positieve feedbacklussen worden opgeblazen.

Deze conclusies van Kelly zijn ook in het werk van Castells te herkennen. Alles lijkt in de toekomst mogelijk, iedereen kan meedoen. Maar tegelijkertijd zullen de verschillen toenemen, de wereld zal verharden. De verliezers van de toekomst worden harder gestraft voor hun zwakheden dan nu het geval is. Toevallige verschilletjes en kleine foutjes kunnen desastreuze gevolgen hebben. Overigens, het einde van de schaarste betekent natuurlijk niet dat de wetten of wijsheden van de economische wetenschap overboord kunnen (zie bijvoorbeeld Shapiro & Varian, 'De nieuwe economie' (2000)). Wat in de toekomst schaars wordt, is aandacht, creativiteit, originaliteit, gevoel voor de markt, visie. Het vreemde is dat je voorraad creativiteit niet opraakt als je al een paar keer creatief bent geweest. Ook de voorraad 'denken' raakt niet uitgeput als je vaak denkt. Ook is het niet moeilijker om vrienden te maken als je er al veel hebt. Deze asymmetrie tussen 'harde' dingen die slijten en 'zachte' dingen die het steeds beter doen naarmate je ze vaker gebruikt, verklaart precies de te verwachten verharding van de toekomst. Het amusement van Hollywood penetreert tegelijkertijd ook in de 'serieuze' wereld van bijvoorbeeld de politiek en het bedrijfsleven. Filmsterren worden politici, voetballers worden bedrijfsdirecteuren. Vorm vormoort inhoud.

Kelly beweert dat in een netwerkeconomie goederen en diensten waardevoller worden naarmate ze overvloediger zijn, en dat ze goedkoper worden naarmate ze waardevoller worden. Doorredenerend betekent dat, dat de waardevolste zaken zeer algemeen en gratis moeten zijn. Hoe gek het ook klinkt maar in de verre toekomst zullen volgens Kelly ook koelkasten, auto's, kleding en dergelijke gratis worden weggegeven. Dat is natuurlijk alleen zinnig als deze goederen zijn volgestopt met chips en netwerkknoppunten en dus netwerkwaarde kunnen leveren. Bij Albert Heijn is een deel

van de goederen gratis in ruil voor informatie. Netscape deelt consumentenbrowsers gratis uit om te helpen commerciële serversoftware te verkopen. Technologische ontwikkelingen en de exploitatie daarvan lijken in toenemende mate door een lastig pre-commercieel stadium te moeten. Eerst moet je door de fase van het delen (weggeven) heen om alomtegenwoordigheid te bereiken. Dit betekent enorme investeringen vooraf. Omdat niemand in een dergelijk pre-commercieel stadium solo een bestaan kan opbouwen, zie je ook vaak dat hele gemeenschappen een product gratis ontwikkelen. In de begintijd van het web zijn in relatief korte tijd honderdduizenden websites gratis ontwikkeld door duizenden webmasters. Een hieraan gerelateerd fenomeen is het uitbrengen van incomplete, niet geheel defectvrije producten (zgn. bètaversies). Dit is geen wanhopige manier om kosten te besparen maar een gewiekste manier om een product af te maken als de klanten slimmer zijn dan het bedrijf. Elke organisatie heeft minstens een product dat kan worden bevrijd tot een staat van gratis. Het antwoord is: maak het gewoon gratis. Door het gratis maken worden allerlei gunstige attributen belicht die voorheen gratis waren. Gratis is niet langer taboe. Kelly: 'Zet de meter af, vraag geld voor lidmaatschap: de software is gratis, de handleiding kost 10.000 dollar'. De klantenservice is gratis omdat hier nieuwe opdrachten worden binnengehaald. 'Alsof gratis' is hier dus een betere omschrijving dan gratis zonder meer.

Ons bureau maakt precies om de redenen die Kelly noemt steeds meer van haar bestanden via Internet toegankelijk voor het publiek. Het idee is dat mensen in een aantal gevallen zelf aan de slag gaan met onze informatie, maar dat ze voor de uiteindelijke visievorming toch bij ons uitkomen en niet bij een concurrent. Onze toegevoegde waarde zit dan in de adviesuren die we kunnen doorrekenen, niet in de data als zodanig. Bovendien is onze kennis van de relevantie van data geld waard: wat kan wanneer gebruikt worden en waarom. Ook het idee om slimme klanten te kweken sluit hier naadloos op aan. Als je je klant veel informatie geeft en hem een stuk voorwerk laat verrichten, kun je nog meer toegevoegde waarde creëren. Een achterhoudstrategie is korte-termijn

denken, er is geen enkele reden om te verwachten dat je rol uitgespeeld zal zijn als de klant 'evenveel' weet als jij. Bovendien kun je door samenwerking juist van klanten leren. Het kunnen kiezen van je eigen klanten heeft te maken met kwaliteit.

Alles in een moderne organisatie is gericht op klimmen. De directeur wordt goed betaald om het bedrijf naar de top te leiden, adviseurs bewaken de kleinste details in een poging alles te elimineren wat het bedrijf zou kunnen beletten de top te bereiken. Herstructureringsfanaten buigen zich over computergegevens die laten zien welke delen van het bedrijf achterblijven. Zelfs de receptionist streeft naar uitmuntende prestaties. Het probleem aan de top is niet een teveel aan perfectie maar een gebrek aan perspectief. Groot succes op het gebied van een bepaald product blokkeert vaak een breder vooruitziend perspectief op de kansen die in de economie als geheel voorhanden zijn. Succesvolle bedrijven danken hun succes aan de sterke onderlinge afhankelijkheid van hun netwerk van aanbieders, klanten en zelfs concurrenten. Succesvolle bedrijven zijn moeilijk te imiteren vanwege de sterk geïntegreerde combinatie van vaardigheden die moeilijk in een slag te verwerven zijn. De keerzijde van de verwevenheid van vaardigheden is dat het moeilijker wordt de vaardigheden te verschuiven door een klein beetje te veranderen. Vaak is het daarom eenvoudiger een nieuwe organisatie te starten dan een geslaagde organisatie te veranderen. Daarom kent de netwerkeconomie zoveel starters. Een nieuw bedrijf is een ideale manier om een geschikt stel vaardigheden te verwerven. Grote bedrijven hebben daarom bijna altijd groepen medewerkers aan de rand van het bedrijf die grote vrijheid hebben aan nieuwe ontwikkelingen te werken. Innovatie wordt gemaximaliseerd als het bedrijf 'sterke randen' heeft. Innovatie vindt ook plaats door imperfectie vanuit andere terreinen (lees daarom niet alleen vaktijdschriften, maar praat ook met antropologen, dichters, historici, filosofen. Neem een paar jongens en meisjes van zeventien aan etc.) De grotere kwetsbaarheid van bedrijven in de netwerkeconomie impliceert volgens Kelly ook dat destructie net zo noodzakelijk wordt als creatie.

Hierin is de verharding weer herkenbaar. Alles moet gericht zijn op klimmen, anders red je het niet. Noch als organisatie, noch als individu. De wereld van morgen is gedwongen tot ambitie. Het is weer de paradox dat we met zijn allen wel moeten, of we nu willen of niet. Het is een autonoom proces waar je je niet aan kunt onttrekken op straffe van vernietiging. Jouw keuzemogelijkheden worden bepaald door die van andere spelers en vice versa. Het is een interessante vraag of in de visie van Kelly nog plaats is voor de langlevende ondernemingen waar Arie de Geus het over heeft. De netwerkeconomie van de toekomst kent een grotere dynamiek met meer creatie en meer destructie. Het lijkt me dat de langlevende ondernemingen van nu daar ook last van krijgen. Voor ons adviesbureau biedt Kelly volop aangrijpingspunten. Onze integratie van de verschillende stappen in het productieproces zou het in deze visie voor onze concurrenten lastig maken ons te kopiëren. Ook onze keuze om visie sterker te benadrukken spoort met deze ideeën, zoals ook het idee dat je met slimme generalisten verder komt dan met vakspecialisten. Het gaat er juist om over de randen van je gebied heen te kunnen kijken, om die combinaties te maken die voor de klant iets nieuws opleveren. De rol van innovatie en creativiteit dus.

Massamedia verdwijnen niet, er komen vele middengroepen in het netwerk die ook door het bedrijfsleven zullen worden bediend met direct op hen gerichte verkoop (bijvoorbeeld: de groep van liefhebbers van de stomme film). Het net verschuift wel van massamedia naar chaosmedia. Daarom is het voor succes zo belangrijk om te streven naar een duurzaam gebrek aan evenwicht, geen harmonie maar voortdurende beweging, zoeken als cultuur. Bedrijven komen en gaan, carrières zijn lappendekens, branches zijn onbepaalde groepen van fluctuerende bedrijven. Een systeem dat harmonie en evenwicht koestert zal uiteindelijk stagneren en sterven. Het gaat om die balans tussen chaos en evenwicht. Er moeten voldoende bindende overeenkomsten zijn tussen de leden (van een project, van het bedrijf van de toekomst) zodat ze niet vervallen tot anarchie. Maar overtolligheid, verspilling, onvolledige communicatie en inefficiency zullen wierig telen. Duurzame innovatie valt

slechts te bereiken vanuit een voortdurend gebrek aan evenwicht. Steeds moet je zoeken naar verstoring, zonder hieraan te bezwijken. Innovatie is per definitie je losmaken van gevestigde patronen. Als mensen niet klagen hoe chaotisch het allemaal is, heb je een probleem. Alleen een kleine kern van waarden moet onveranderd blijven, alles eromheen moet voortdurend veranderen.



Als er niet geklaagd wordt, dan klopt er iets niet. Het voortdurend balanceren tussen rust en onrust, tussen voorspelbaar en onvoorspelbaar gedrag. Juist als het drukker wordt, en we dus meer succes hebben, worden mensen gedwongen een tandje bij te zetten. Dan komen ook creatieve ideeën los om het sneller of beter te doen. Omgekeerd: als er veel geklaagd wordt, is het blijkbaar niet druk genoeg, er is te weinig externe dwang om tot creativiteit te komen. Ik herken dat ook heel duidelijk uit mijn Randstadperiode. Als het niet druk was, werd er het meest geklaagd. Op een rare en onverklaarbare manier konden de mensen op vestigingen die het al druk hadden, er altijd nog wel wat bij hebben. Het lijkt of je in een soort trance terecht komt, je krijgt een ritme dat lekker loopt, stoppen kost juist moeite, je overschrijdt een kritisch punt waarna het steeds gemakkelijker lijkt te gaan. Ook privé herken ik dat maar al te goed. Als ik het op het werk druk heb en ik wil thuis nog wat erbij doen, dat lijkt dat geen probleem. Op een lome vakantiedag is het kleinste klusje me nog te veel. Mijn vader maakte in de periode dat hij nog bij een baas werkte in zijn avonden allerlei creatieve houtproducten. Als ik dan eens overwoog om een nieuwe kast te gaan kopen, vond hij dat maar onzin, die kon hij veel goedkoper en beter zelf maken. Later, toen hij gestopt was met werken en zeeën van tijd had, zei hij toen ik hem vroeg of hij een kast voor me kon maken: bij IKEA zijn ze in de aanbieding, daar ga ik zelf niet voor staan te prutsen.

In vroeger tijden was, bij gebrek aan overvloedige informatie, een hiërarchie de intelligentste manier om een complexe organisatie op te bouwen. Rang is een slimme en werkbare vervanging van alom-

tegenwoordige real-time informatie. Wanneer informatie schaars is, kun je maar beter bevelen opvolgen. Als informatie overvloedig is, komen gelijken aan de macht. Door e-mail is in concerns de tendens tot gelijkheid binnengehaald. Vaak verdwijnt in bedrijven ook de scheiding tussen klanten en personeel, want ook hier vinden gelijkheidseffecten plaats. Als je thuis een zwangerschapstest doet, is dat dan slimme zelfhulp of is het onderdeel van het programma van de gezondheidsorganisatie om de kosten terug te dringen? Als alles op het web is aangesloten, is het onmogelijk te zeggen tot welk kamp je behoort. Mensen van buiten fungeren als medewerkers, medewerkers fungeren als buitenstaanders. 'Prosumeren' wordt hier als de nieuwe term gebruikt. Restaurants waar je je eigen maaltijd samenstelt, medische zelfzorg waar je zowel je eigen dokter als patiënt bent. Het is coproductie die hoort bij dienstverlening. Zelfwerkzaamheid van klanten betekent voorraadvorming van diensten. Voor ons adviesbureau geldt dat zonder samenwerking met klanten we niet eens kwaliteit kunnen leveren. In de productie van diensten treedt bijna automatisch 'blending' van uitvoerder en opdrachtgever op. Klanten zijn ook meer tevreden als ze zelf mee hebben gewerkt. De adviseur moet meer luisteren en de klant meer laten praten, het zit allemaal in dezelfde lijn van denken. Een bijkomend effect van extra kennis van de klant via coproductie is dat er zoveel in de relatie is geïnvesteerd dat overstappen van de klant naar een concurrent moeilijker wordt. Overstapkosten spelen in de advieswereld een grote rol, zeker als het gaat om vertrouwelijke zaken die tot de core-business van de klant horen.

Een voorbeeld van hoe veel klanten samen intelligenter kunnen worden door inzet van nieuwe technologieën (aangeboden door een dienstverlenend en winstgevend bedrijf) is te vinden bijvoorbeeld bij het internetbedrijf Amazon.com. Door het opgeven van je tien favoriete cd's wordt in een smaakruimte van miljoenen klanten gekeken naar overeenkomsten en verschillen met andere muzikkliefhebbers. Hieruit kun je nieuwe suggesties in jouw smaakrichting afleiden. Klanten maken elkaar op deze manier slimmer en het bedrijf verkoopt als het goed is meer producten. Wie de intelligentste klanten heeft die wint het nieuwe spel. Nieuwe

bedrijven maken slim gebruik van zgn. gebruikersgroepen, de groepsleden van zo'n groep nemen hun eigen opleiding ter hand en verdelen de last van het bijblijven onder elkaar. De beste en meest up-to-date kennis komt van gebruikersgroepen waar de bedrijven dan weer hun voordeel mee doen. Hobby-tribes zijn zeer goed geïnformeerde, zeer intelligente klanten met zeer veel contacten. Zij combineren hun hobby's en worden de experts. 's Werelds grootste experts werken niet bij je bedrijf maar het zijn je klanten.

Kelly beschrijft de paradox van de moderne technologie. Een eigenschap van de netwerkeconomie is dat alles weliswaar begint met technologie, maar dat deze technologie steeds onzichtbaarder wordt. Het begint met chips en het eindigt met vertrouwen. Uiteindelijk gaat het om de zachte begrippen als reputatie, privacy, loyaliteit en vertrouwen. Vertrouwen en cultuur spelen in dienstverlening een enorm belangrijke rol. Het is weer die kleine kern van vaste waarden, dat houvast temidden van een zee van chaos. De wereld van het harde wordt gebruikt om de wereld van het zachte meer ruimte te geven. De technologie heeft de mens lange tijd op de achtergrond geplaatst om hem nu eindelijk naar voren te kunnen schuiven. Efficiency is voor robots. Kansen zijn voor mensen. Netwerken creëren kansen. Productiviteit in de oude zin speelt geen rol meer. We kunnen alleen meten hoe goed mensen de verkeerde dingen doen. De vraag is veel eerder 'welke dingen zijn goed om te doen' dan 'doe ik de dingen die ik doe goed'. Het eerste heeft te maken met creativiteit, met zoeken, met innovatie, het tweede heeft te maken met productiviteit en efficiency. Vroeger moest alleen de baas over deze belangrijke vraag nadenken en konden de anderen de bevelen opvolgen. Tegenwoordig moet iedereen beslissen wat het juiste werk voor hem is. Tijdverspilling en inefficiency zijn de wegen waarlangs men ontdekkingen doet. Het is volgens Kelly funest dat drukke managers te weinig tijd hebben om zomaar urenlang op het net te surfen. Juist jonge mensen die nog geen vaste baan hebben, kunnen het zich veroorloven om dagenlang zonder enig doel rond te klikken. Op het web verspil je zo'n 56 uur doelloos klikken voordat je het zoekproces onder de knie hebt, het web stimuleert inefficiency. Het mooie van de netwerkeconomie is

dat deze precies inspeelt op de sterke punten van de mens. Herhaling, kopieën en automatisering neigen naar gratis. Innovatieve, originele en op fantasie berustende aspecten schieten in waarde omhoog.

Het was blijkbaar onvermijdelijk dat we een paar eeuwen door de fase van de onderdrukkende techniek zijn gegaan om nu bevrijd te worden door diezelfde techniek. De fase van de ratio en efficiency van Cornelis moest blijkbaar doorlopen worden om de fase van het inzicht en van de communicatieve zelfsturing te bereiken. Onze voorouders vormden de zwijgende generaties om ons in staat te stellen een start te maken met de creatieve generaties. De toekomst is dankzij de techniek weer aan de mens. Het model van de klant is het model van de mens.

Kelly sluit zijn 'Nieuwe regels voor de nieuwe economie' wat vreemd af. Het eindigt met een sombere overpeinzing in een verder mateloos optimistisch boek. De stereotype moderne consument is volgens Kelly nogal een 'flat' karakter, een soort ballon met een opgeblazen ego en een dunne identiteit die tot het uiterste is opgerekt. Waarden en zin zijn tegenwoordig schaars, merkt Kelly op. De technologie neemt de beslissingen voor ons. We luisteren naar technologie omdat onze moderne oren naar weinig anders luisteren. In afwezigheid van andere vaste overtuigingen laten we ons leiden door technologie. Er is geen reden om het technologiegebod klakkeloos te accepteren. Maar diegenen die aan het net gehoorzamen hebben in de nieuwe economie een flink voordeel.



12

Manuel Castells

en 'the network society'

MANUEL
CASTELLS en 'the network society'



12. Manuel Castells en 'the network society'

Ook Castells geeft ons een doorkijkje naar de toekomst. Castells is echter in vele opzichten onvergelijkbaar met Kelly. Castells is een echte wetenschapper. Hij analyseert eerder dan dat hij vertelt. Zijn teksten laten zich minder gemakkelijk lezen, je moet er wel wat voor doen. Soms lijken zijn hoofdstukken omgevallen boekenkasten, het wemelt van de voetnoten en literatuurverwijzingen. Castells houdt niet van speculeren, hij beperkt zich hoofdzakelijk tot de feitelijkheden. Castells is dan ook geen postmodernist, daarvoor gelooft hij te veel in waarheid en objectiviteit. De moeite die de lezer neemt, wordt echter ruim beloond. Castells geeft een unieke analyse van onze maatschappij, een analyse die boordevol zit met creativiteit en oorspronkelijkheid. Zelden stonden zoveel uiteenlopende inzichten in onderlinge samenhang bij elkaar. Een geweldige prestatie, een uniek epos van inzicht en geleerdheid. Castells trilogie 'The information age: economy, society and culture' wordt alom gezien als een invloedrijk werk van een groots denker. Met name deel I van de trilogie, 'The rise of the network society', is de moeite van het bestuderen waard voor de moderne manager met weinig tijd. Het is overigens ondoenlijk om dit werk in een paar kantjes samen te vatten. Gelukkig gaf Castells eind 1998 in Tilburg een lezing waarin de meester een mooi overzicht van zijn eigen werk gaf.

Dit is de hoofdstelling van Castells: we zijn met zijn allen getuige van een omwenteling in de maatschappij op wereldschaal. De omwenteling is al volop aan de gang. Meer dan een eeuw hebben we in een 'industrial society' gezeten, nu zitten we in een 'network society'. De gevolgen van de netwerkmaatschappij zullen nog groter zijn dan die destijds waren bij de overgang naar het industrietijdperk. Er is niet een oorzaak voor de overgang naar de netwerkmaatschappij aan te wijzen, een aantal ontwikkelingen hangt met elkaar samen. Castells baseert zich op wat hij ziet in het heden, hij heeft het over de dingen die we nu 'objectief' kunnen waarnemen. In de toekomst kan ik niet kijken, zegt Castells. Castells kan zijn verhaal dus empirisch onderbouwen. Het gaat niet om geloof of

ideologie, het gaat gewoon om de feiten. Zoals al gezegd: Castells is geen postmodernist. In alle landen van de wereld uiten de verschijnselen zich op een andere manier, afhankelijk van historie, cultuur en instituties. Maar er is sprake van gemeenschappelijke elementen in al die landen, en over die gemeenschappelijke elementen daar gaat het werk van Castells over.

Er zijn drie onafhankelijk van elkaar optredende ontwikkelingen die er toe hebben bijgedragen dat we nu in een 'network society' zitten:

- We zitten in een informatietijdperk. Eind jaren zestig is het Internet ontstaan, midden jaren zeventig kwam de Personal Computer. Het gaat om gedecentraliseerde technologie die voor iedereen beschikbaar is gekomen.
- Zowel het kapitalisme als het 'statism' (communisme, socialisme) zijn vanaf de jaren zeventig in een crisis terechtgekomen, los van elkaar. Beiden systemen hebben gepoogd zichzelf te herstructureren. Er kan geen twijfel over bestaan: het aangepaste kapitalisme is als overwinnaar uit de strijd gekomen.
- Vanaf eind jaren zestig, begin jaren zeventig, zijn er brede maatschappelijke bewegingen ontstaan die daarvoor nog niet voorkwamen. Het gaat om flower-power, de environment-movement, het feminisme, de opkomst van de homo-beweging etc.

Deze drie onafhankelijke bewegingen kwamen samen op een punt in de tijd. In onderlinge samenhang vormen zij volgens Castells de start van een nieuwe maatschappelijke structuur, de opkomst van de 'network society'.

Castells benoemt de volgende kenmerken van deze nieuwe structuur:

- De structuur is er één van een informatie-economie. De oude economische waarden van productiviteit en concurrentiekracht zijn vervangen door de 'ability to generate knowledge' en door de 'ability to process information'. Kapitaal is relatief overvloedig en het kapitaal komt tegenwoordig naar de goede ideeën toe. Vroeger zocht arbeid het kapitaal op. Wie het kapi-

taal had kreeg de goede ideeën. Nu is dat omgekeerd. Nieuw is de interactie tussen technologie en kennis. Er is voor het eerst in de geschiedenis een terugkoppellus tussen kennis en informatie via technologie.

- De structuur van de netwerkmaatschappij is er één van wereld-omvang: het proces van globalisering. Een 'global economy' is niet hetzelfde als een wereldeconomie. Rond 1600 was er ook al een wereldeconomie toen de zeeën werden bevaren. Globalisering betekent dat de kernactiviteiten van bedrijven functioneren als een eenheid op een wereldschaal. Castells beweert dat de grote economische bewegingen op wereldniveau voor slechts 3% worden bepaald door de handel in goederen en diensten, en voor 97% door de financiële markten. Overigens, zo waarschuwt Castells, niet alles gaat zich over de wereld bewegen, alleen de variabelen die daar voordeel van hebben. Naar schatting zal 15% van de fysieke bewegingen op wereldschaal zijn, terwijl 85% een regionaal en lokaal karakter blijft houden. Denk bij die 85% aan grote delen van de beroepsbevolking. Wel wereldwijd zijn gespecialiseerde hoogkennisintensieve beroepsgroepen als voetballers, financieel experts, killing experts, misdaadorganisaties etc.
- In de netwerkmaatschappij is alles georganiseerd rondom netwerken, gedefinieerd als 'interconnected nodes that link dynamic structures'. Grote bedrijven hebben autonome gedecentraliseerde units operationeel, dit om de flexibiliteit en slagkracht te vergroten. Kleine bedrijven zijn nog flexibeler maar moeten samenwerken om netwerken te vormen. De kleine bedrijven werken voor bijna 100% voor de units die tot de grote concerns horen. Zo is de cirkel weer gesloten. Bedrijven sluiten strategische allianties met elkaar. Maar hier is niets strategisch aan! Het gaat alleen om een samenwerking op deze plek en op dit tijdstip. Als het project van alliantie of samenwerking is afgelopen zijn de bedrijven weer elkaars vijand: I will kill you. Iedereen doet dit, je hebt geen keus, anders ga je er als bedrijf aan. Het netwerk bestaat dus uit de verschillende units in onderlinge samenhang.

Er is volgens Castells geen enkele relatie tussen de nieuwe technie-

ken en werkloosheid. Als iets volgens Castells empirisch hard is, dan is het wel het ontbreken van een dergelijk verband. In Amerika is dit overigens ook geen issue, daar wordt niet angstig gesproken over het dreigend verlies van arbeidsplaatsen als gevolg van de nieuwe technologieën. Dit is een typisch Europese angst, volgens Castells. Er is als gevolg van de nieuwe technieken wel sprake van een hoger aandeel hoogopgeleiden in de totale beroepsbevolking. Arbeid wordt steeds meer flexibel van karakter. Er zijn constant wisselingen tussen werknemers en werkgevers. Life-time employment is in snel tempo aan het afnemen. Op dit moment is nog 55% van de wereldpopulatie werkzaam in een traditionele fulltime onbepaalde tijd baan. Het Nederlandse wonder (het poldermodel, the dutch miracle) is volgens Castells te danken aan de mogelijkheid van parttime werken en aan het daarmee samenhangende toetreden van vrouwen op de arbeidsmarkt. Het succes van het poldermodel heeft dus weinig met de overlegeconomie te maken volgens Castells. In de nieuwe economie is iedereen voortdurend aan het werk voor iedereen, werk en werknemers zijn 'individualized'. Dit leidt er toe dat er steeds meer ongelijkheid komt zowel tussen landen als binnen landen. De laatste tien jaar is de ongelijkheid flink toegenomen op wereldschaal, en deze trend zal zich alleen maar doorzetten. Het leidt tot polarisatie, tot armoede, tot sociale uitsluiting. En let op, we hebben het niet alleen over de traditionele arme mensen, het gaat om veel meer groepen in de maatschappij waar niet of nauwelijks nog plek voor bestaat in de nieuwe orde.

Wat betekent dit nog meer? Opleiding en kennis worden de succesfactoren voor iedereen. En kennis is ongelijk verdeeld in de wereld. Op dit moment is Afrika helemaal weg uit de netwerken. Afrika doet gewoon niet meer mee, bestaat niet meer. Een eigenaar van een boekhandel verwoordt dat treffend in de krant:

'Afrika is uit. Zeven planken heb ik met boeken over Afrika, en niemand die ze koopt. Egypte en Marokko willen nog wel, en af en toe Mali, maar voor de rest nauwelijks. Afrika is een verloren continent. Het wordt geassocieerd met ellende, droogte, aids, mis-

daad. Zelfs de reisverhalen van Lieve Joris, Carolijn Visser en Paul Julien, die altijd goed liepen, raak ik nauwelijks meer kwijt. Afrika is afgeschreven.'

Verder zal er volgens Castells nog meer individualisering optreden. Dit is een goede ontwikkeling voor de 'beautiful people', en voor de 'smart and the intelligent people'. Maar voor alle anderen (iedereen die niet mooi of slim is) is dit niet positief. Je krijgt de have's en de havenot's. Dat is altijd al zo geweest maar nu is het van een ander karakter. De havenot's zijn niet meer nodig, ze bestaan niet meer. Vroeger werden mensen en volken nog uitgebuit, ze waren nog ergens voor nodig, ze bestonden. De arme mensen waren nog nodig om het geld te genereren voor hun uitbuiters. Nu geldt voor de havenot's: You don't exist!

De nieuwe media spelen een belangrijke rol in de netwerkmaatschappij. Maar: we zitten niet, zoals vaak wordt gesuggereerd, in een 'global village', een groot werelddorp. De nieuwe media zijn zeer gediversifieerd en gefragmenteerd. Castells praat in dit verband over: 'mass-centralized local villages'. CNN is dus geen voorbode van hoe de toekomstige media er uit zullen zien. CNN is voor een arme elite die in de hotelkamers van de wereld hun nieuws willen zien. Er is sprake van een 'cultural real virtuality'. In de media zijn twee dingen van belang: we onthouden simpele dingen en we onthouden negatieve dingen. Het meest simpel te onthouden zijn gezichten van mensen. De politiek van de toekomst wordt steeds meer uitgevochten in de sfeer van persoonlijke schandalen: 'media are the fundamental space for politics'. Waarom spreekt Castells van een real virtuality? Omdat de dingen die we zien niet echt zijn. We zien de dingen op tv, dat zijn symbolen van de werkelijkheid. Een voorbeeld is de dood van prinses Diana. Prinses Diana is niet echt, we kennen haar alleen van tv. Ze is een symbool, en als symbool komt ze tot leven in onze huiskamers. Politiek betekent steeds meer 'leaking and counter-leaking' om de media te sturen in de gewenste richting. Het zal steeds meer geld kosten voor de zittende machthebbers om hun macht te behouden. Politiek zal meer nog dan nu illegaal gefinancierd worden. Dat betekent weer omkoperij

en mogelijkheden om mensen te vernietigen. 'Politics is war'. Castells bezweert de zaal met toehoorders: 'Internet is us, and we are not always nice people'.

Konden wij bij Kelly nog spreken over een mengeling van positieve en negatieve elementen in de netwerktoekomst, Castells is rond-uit pessimistisch. De verschillen tussen en binnen volkeren nemen toe, de politiek 'vermenselijkt', politiek wordt de arena van filmsterren. Illegaliteit en omkoperij nemen toe, de criminaliteit wordt een wereldwijde en sterke sector. Een knap verhaal, maar je wordt er niet echt vrolijk van.



13

De toekomst

is aan de mens

De toekomst

is aan

de

mens



13. De toekomst is aan de mens

De toekomstperspectieven van de meeste 'nieuwe-mediazieners' zijn hybride mengvormen van positieve en negatieve elementen. Dat geldt voor Kelly maar zeker voor Castells. Enerzijds overheers de euforie van de ongekende mogelijkheden die ons allemaal staan te wachten. Het kind in ons wordt wakker, geen droom over de ongebreidelde toepassingen gaat ons te ver. Het is het einde van de schaarste, iedereen kan weer meedoen aan het grote spel. Er klinkt iets van rechtvaardigheid in door. Machtsverhoudingen worden niet meer bepaald door traditionele factoren als bezit van kapitaalgoederen en grondstoffen. Kennis is macht. Macht wordt bepaald door creativiteit en innovatievermogen, en die eigenschappen heeft iedere mens in zich. Er breekt een spannende nieuwe tijd aan. De dreigende eenvormigheid die we van de laatste tien jaar kennen (in elk dorp en in elke stad de Blokkers, McDonaldsen en Hema's in dezelfde volgorde op een rij) wordt een halt toegeroepen. Er is weer plaats voor de kleine hobbygroepen die elkaar gemakkelijk weten te vinden. Leve de gefragmenteerde cultuur der subculturen. Diversiteit zal weer tot bloei komen. Volgens Arnold Cornelis staan we nu aan de vooravond van de fase waarin de mens weer centraal zal staan. Het stadium van de zwijgende mens in het machinetijdperk is zo goed als voorbij. De techniek bevrijdt de zwijgende mens om hem het tijdperk van de communicatieve zelfsturing in te leiden. De zwijgende mens wordt een creatieve mens. De eerlijkheid gebiedt te zeggen dat dit succesverhaal een Westers verhaal is.

De andere kant van de medaille wordt bepaald door sporen van doemdenken. Normen en waarden zijn ver te zoeken in de maatschappij van morgen. Mensen trekken zich terug op hun privé-domeinen. Voor de publieke zaak krijg je niemand meer warm. De welvaart neemt weliswaar toe, maar mensen kopen hun verantwoordelijkheden het liefst af via een televisieactie met een giro-nummer voor het goede doel. Als ik er verder maar geen last van heb: NIMBY of 'not-in-my-backyard' gedrag. Castells toont in zijn trilogie overtuigend aan dat de verschillen tussen de have's en de havenot's zullen toenemen. We komen in een hardere wereld

terecht. De rijken worden rijker en de armen worden armer. Het wordt erger dan het ooit geweest is, want vroeger waren de armen nog nodig om het de rijken mogelijk te maken rijk te worden. Het was de basis van het marxistische denken die de armen toch nog ergens een plekje gaf. Nu zijn spoedig de armen zelfs niet meer nodig voor de rijken. De armen bestaan niet meer, ze tellen niet meer mee. De toekomst laat een 'verplatting' zien: alles wordt gedomineerd door de populaire beeldcultuur die ons allemaal lui en onverschillig maakt. Brian Eno sprak zijn angst uit dat over een paar jaar alles op televisie van het niveau Jerry Springer zal zijn. Zware onderwerpen worden geschrapt, de kijkcijfers schrijven voor dat het persoonlijke domein moet zegevieren. De televisie als venster op de wereld wordt de televisie die de 'verzonnen' huiskamer van de 'imaginaire' of 'virtuele' buurman in beeld brengt. Alles is tegenwoordig 'infotainment', het mag vooral niet te ingewikkeld worden. En alsof dit allemaal nog niet erg genoeg is, meldt het postmodernisme dat hierover een waardeoordeel uitspreken not done is. Wie bepaalt immers of het kijken naar Jerry Springer slechter is dan het lezen van een ouderwets boek?

In Amerika is wat verontwaardiging ontstaan over het feit dat een voormalig beroepsworstelaar zich kandidaat heeft gesteld voor het congres. Andere notoire figuren uit dezelfde tak van sport schijnen soortgelijke plannen te hebben. En ook Jerry Springer had plannen om senaatskandidaat te worden. Springer is volgens velen de meest platvloerse van alle talkshowpresentatoren. De politiek wordt allengs het werkterrein voor bekende personen. Vroeger was bekendheid soms een bijproduct van politiek. Tegenwoordig lijkt voor een toenemend aantal roem juist het doel van hun intrede in de politiek. Niet in de politiek vanuit een betrokkenheid met de publieke zaak, maar om persoonlijk furore te maken. De politiek als vehikel voor je persoonlijke carrière. Maar, zo stelt een commentator in een Amerikaanse krant, dit is nog maar het topje van de ijsberg. De bekende-figuren-cultuur teistert op veel grotere schaal het land. De mensen die de politici moeten kiezen kunnen het onderscheid niet meer maken tussen bekendheid en bekwaamheid. Weliswaar is de roep om roem, glorie en fortuin altijd sterker

geweest dan de roep van het geweten, maar in het tijdperk van de bekende persoonlijkheden klinkt die roep nog veel luider en zijn zij die er gehoor aan geven beter zichtbaar. Maar de democratische kiezers liggen er geen moment wakker van. Hillary Clinton wordt bejubeld alsof het Barbara Streisand is. Volgens de commentator zou Hillary Clinton, als zij geen beroemdheid zou zijn, evenveel kans maken op een senaatszetel als een kandidaat van de plattelandspartij. De New Yorkse menigten luisteren ademloos naar de platitudes en onbenulligheden van Hillary Clinton. De fout ligt niet in onze sterren, maar in onze sterrenkijkers.

Zonder veel moeite kun je in de kranten lezen dat er ook in de Nederlandse politiek zorgwekkende ontwikkelingen plaatsvinden. Enkele willekeurige voorbeelden: a. Het is moeilijk goede kandidaten te vinden voor de gemeenteraad, b. De opkomst bij verkiezingen is vooral in de grote steden aanzienlijk teruggelopen, c. Burgers komen op voor hun belangen maar doen dat niet meer door lid te worden van een partij maar door actief te worden als hun belang tot leven komt. Het antwoord van de lokale politiek en het ambtelijk apparaat is om zelf de burger op te zoeken en de dialoog in te zetten voor de uitwerking van concreet beleid of voor het denken over de toekomst. Politici en ambtenaren zijn nog op zoek naar de juiste rol die ze in moeten nemen. Immers als ze alleen maar luisteren naar de burger krijgen ze het verwijt dat ze geen mening hebben en als ze met een standpunt komen krijgen ze het verwijt dat het toch al allemaal beslist is. Het gevoel ontstaat niet alleen dat deze 'dialoogdemocratie' geen wondermiddel is, maar dat er wel eens veel meer aan de hand zou kunnen zijn. De vraag is of, gezien een aantal maatschappelijke ontwikkelingen, de huidige vormen van openbaar democratisch bestuur nog lang meekunnen in de volgende eeuw. Er is al sinds jaren sprake van een trend naar meer individualisatie. Het lijkt duidelijk dat eigenbelang en gerichtheid op het materiële gewin in omvang toenemen. Dat betekent dat het moeilijker wordt de beste mensen voor de politiek en het algemeen belang te krijgen. De kwaliteit van het bestuur neemt daardoor logischerwijs af. De overheid is als werkgever minder populair om voor te werken. Dat heeft niet alleen met salariering te maken maar

ook met een verslechterd imago. Op feestjes vertel je liever niet dat je ambtenaar bent, beter lijkt het te spreken over lease-auto's en opties. Maar ook hebben burgers een lagere betrokkenheid bij de grote onderwerpen. De betrokkenheid wordt pas groot als het dicht bij huis blijft en het henzelf direct betreft. Dat betekent als politicus dat je de burgers niet meer naar rokerige achterafzaaltjes krijgt. Communicatie met de burger vindt daarom in toenemende mate plaats via de media, met name krant, radio en tv.

Er is ook nog zo iets als een 'mediawet': goed nieuws is geen nieuws. Misschien klinkt dit allemaal te Amerikaans, maar ook in Nederland geldt dat een verlies van honderd arbeidsplaatsen de kranten eerder haalt dan de creatie ervan. Het is niet onlogisch dat politici hierdoor minder geneigd zijn risico's te nemen. Een negatief resultaat wordt afgestraft, een positief resultaat is niet meer dan normaal. Vorm en uiterlijk worden belangrijker dan inhoud. Hierdoor krijg je een vanzelfsprekende neiging van politici om hete hangijzers te vermijden en cruciale besluiten uit te stellen. Maar alsof dat allemaal nog niet erg genoeg is, wordt de maatschappij ook steeds complexer. De vraagstukken van vandaag zijn niet meer te vergelijken met die van enkele decennia geleden. We hebben te maken met vaak tegenstrijdige eisen van economische groei, van milieuwetgeving, van wereldconcurrentie en van internationale afspraken. Daarnaast zijn burgers hoger opgeleid en mondiger geworden. Vroeger kon nog vrij eenvoudig een besluit worden genomen zonder dat alle 'ins' en 'outs' aan de burger bekend waren. Nu is er altijd wel een groep burgers die zijn mond roert en de media kan bespelen. Burgers verenigen zich in stichtingen en collectieven en nemen hun eigen advocaten of zegslieden mee. Het belang van een breed draagvlak voor een beslissing is enorm toegenomen. Buiten de directe democratie om nemen meerdere vormen van indirecte beïnvloeding aan belang toe. In de krant zie je uitspraken als: 'Nationale politici hebben buiten de media om geen toegang meer tot de kiezer', 'Politici lijken niet sterk genoeg om uitvoering van besluiten af te dwingen', 'Denkers, kunstenaars, intellectuelen en betrokken kiezers zijn afgehaakt'. Ook bij de vertegenwoordigers van een oud en gerespecteerd

medium als het boek slaat de verplattung of popularisering ongenadig toe. Journalist Hans Goedkoop beschrijft in NRC Handelsblad de logica van het proces waarin de schrijvers de politici achternagaan in oppervlakkigheid en scoringsdrang. Goedkoop constateert dat steeds meer bekende schrijvers in Nederland zich bezighouden met het schrijven van columns in kranten en tijdschriften. Dat is verklaarbaar, waarom zou je je maandenlang op een zolderkamertje in het zweet werken als je met het schrijven van een snel stukje in de krant beter kunt scoren? Schrijvers zijn op een vreemde manier weer in. Hun boeken worden niet meer gelezen, maar hun meningen worden des te meer op prijs gesteld. De schrijvers zitten tegenwoordig stevast in talkshows en hebben een mening over van alles en nog wat. Maar, zo stelt Hans Goedkoop, schrijvers hebben niet meer hun oorspronkelijke horzelfunctie. De angel is uit het schrijversschap en uit de literatuur gehaald. De boeken van de schrijvers gaan ook niet meer over zware maatschappelijke onderwerpen. Het strijdperk der ideologieën is gestreden, daar maakt niemand zich nog druk over, ook schrijvers dus niet. Het maatschappelijke leven is een niemandsland geworden, ver weg, technisch, geurloos. Scoren kan alleen nog door alles naar het persoonlijke en menselijke te trekken. Maar wat blijft er nog van een schrijver over als het zich alleen nog met het persoonlijke bezighoudt, met het alledaagse? Wat blijkt dan in al die columns en televisieprogramma's waarin schrijvers figureren? Dat schrijvers gewone mensen zijn. Dat ze dezelfde mensen zijn als de burgers, ze lezen ook gewoon de krant, ze hebben ook geen oplossingen. De schrijver is ook maar een televisiekijker. Met het verdwijnen van de zuilen heeft onze literatuur zich comfortabel teruggetrokken uit de maatschappelijke buitenwereld. Schrijvers werken niet meer aan een wereldbeeld maar aan een mensbeeld. Het is ieder voor zich en God voor ons allen. Elke schrijver vormt een wereld op zichzelf. Literatuur is daarmee voor niemand meer bedreigend, schokkend of ontluisterend. De folklore om het literaire leven heen is belangrijker dan de boeken zelf. Het gaat om literaire prijzen, om boekenballen, om boeken top-10's, om oplagecijfers. Het draait niet om de boeken, maar om de mensen. Het zijn steeds meer de uitgevers, de recensenten en de juryleden die naar voren worden

geschoven. En zo ging het ook op het Centraal Planbureau: niet de mensen die de modellen in elkaar hebben gezet staan op de voorgrond, het zijn de mensen die het verhaal over het model vertellen die bij de directie scoren. De vorm en de buitenkant zijn belangrijker dan de inhoud en de binnenkant. Maak jezelf dus tot spreekbuis van de tijdgeest. Hans Goedkoop sluit zijn relaas af met een oproep aan de schrijvers van Nederland. Schrijvers hebben tot taak om boven de persoonlijke gezichtspunten uit te stijgen, ze moeten zich een beeld vormen van die vreemd diffuse maatschappij van ons, die eigen schepping die we zelf niet meer begrijpen. Schrijvers moeten dus toch weer een wereldbeeld ontwikkelen, dat is de enige literatuur die invloed op de wereld heeft.



14

Paul Frissen

en het postmodernisme

De kwaliteit
van het

PUBLIEKE DOMEIN



14. Paul Frissen en het postmodernisme

Bestuurskundige Paul Frissen beweert dat onderzoeken die binnen het publieke domein worden uitgevoerd een rituele functie hebben en helemaal niet tot de 'oplossing' van een 'probleem' hoeven te leiden. Onderzoek is geen eindpunt van een proces waarbij de oplossing simpelweg geïmplementeerd wordt. Nee, zegt Frissen, het ene onderzoek is weer input voor het andere onderzoek. Geen eindpunt dus, maar een nieuw beginpunt. Een oplossing? Ben je gek! Een oplossing waarvan, wat is het probleem eigenlijk, wie is de klant eigenlijk? We moeten onze pretenties maar eens opgeven, ophouden om te denken dat we weer een bijdrage hebben geleverd om dichterbij de 'waarheid' te komen, ophouden met te denken dat we weer een stapje dichterbij de 'ideale' maatschappij zijn gekomen. Frissen is kortom een postmodernist.

Frissen heeft als wetenschapper ontdekt dat hij beter een interessant verhaal kan vertellen dan een waar maar uiterst genuanceerd verhaal. Het interessante brengt ons dichterbij de zaak zelf (de verbinding die volgens Pirsig nodig is voor kwaliteit). En wie open staat voor veelvormigheid, ziet ook eerder veelvormigheid. Als verhalen uitnodigen tot anders denken, anders zien, wie wil er dan nog zeuren over objectiviteit, waarheid, geldigheid. In andere woorden: als er passie is, een verbinding tussen subject en object, er wordt iets mee gedaan, tja wat wil je nog meer. Zo kun je ook tegen economie en economische modellen aankijken. Economie is een manier van denken. De economie levert je een bril om tegen de wereld aan te kijken, het levert je de tools om de wereld op een bepaalde manier te reconstrueren. Economische modellen zijn geen waarheden of kopieën van de werkelijkheid. Het zijn slimme reconstructies die nieuwe verbanden blootleggen. Modellen vertellen verhalen over mogelijke toekomst. Een model structureert de discussie met jezelf en de omgeving. Een beetje spelen met de vooronderstellingen en kijken hoe dat uitpakt voor de gevolgen. Frissen over 'echte' wetenschap: echte wetenschap is wat echte wetenschappers zeggen dat echte wetenschap is. Wetenschap is dat vreemde en tijdrovende en gildeachtige systeem dat voornamelijk

statische kwaliteit heeft te bieden, dat zichzelf beoordeelt in een systeem van 'peer review'. Je hebt een toonaangevend wetenschappelijk tijdschrift, zo'n duizend abonnees, en ongeveer vijftig mensen begrijpen je. In de wereld van publiceren is een ranking triple A de absolute top. In de echte wereld is de betekenis meestal triple zero. Het zijn de rituelen van een groep die zijn eigen broek probeert op te houden. Wetenschap is volgens Frissen een volledig tautologisch en zelf-referentieel systeem dat een tamelijk succesvolle coalitie is aangegaan met subsidies verdelende academische politici.

Van de wereld van de wetenschap naar de wereld van onderzoek en advies. Met name met het publieke domein als klant. De rol van beleidsnota's is niet om 'de' oplossing boven tafel te krijgen want die bestaat niet. Beleidsnota's zijn vaak van rituele betekenis. Ze vormen een onmisbare schakel in een proces van publieke stroperigheid. Onderzoeken zijn wel functioneel omdat ze de partijen het instrument in handen geven om in onderling overleg te treden. Frissen vindt stroperigheid eerder functioneel dan bezwaarlijk. Nee, stroperigheid is prima, de echte beslissingen worden niet in het overlegcircuit waar de onderzoeken circuleren genomen. Het is als de Indianen die rondom het vuur dansen om de regengoden gunstig te stemmen. De echte beslissing of het gaat regenen wordt elders genomen, buiten de Indianen om. Toch heeft de dans om het vuur van de Indianen wel een nuttige functie, het zorgt voor de cohesie van de groep, het schept een gemeenschappelijk referentiekader. Beleidsnota's vormen een onderdeel van de cultuur in het publieke domein.

In de onderzoeks- en adviespraktijk van alledag herken ik de sjablonen die de wetenschappelijke opleiding aan de jonge onderzoekers meegeeft. Veel onderzoekers blijven moeite houden met het schrijven van een pleitnota. Op de een of andere manier wordt gedacht dat een pleitnota geen 'waarheid' is en dat je je ziel en zaligheid aan de duivel verkoopt. In mijn optiek is de pleitnota

juist de meest uitdagende vorm van de adviespraktijk. Maar ook buiten pleitnota's om moeten de onderzoekers wel eens dingen vertellen die ze niet voor honderd procent kunnen hardmaken. Gelukkig maar. Niet alles kan nu eenmaal 'bewezen' worden. De wetenschappelijke opleiding praat mensen aan dat je niets mag beweren als je dat niet ook kunt hardmaken. Ik merk dagelijks dat met name jonge onderzoekers zich hoogst ongemakkelijk voelen als ze een onderzoek moeten presenteren waarvan ze zelf weten dat ze niet elke passage kunnen hardmaken. De klant zou eens vragen hoe ze tot die bewering zijn gekomen. Ik herken hierin de beweging 'verkeerd om': eerst wordt alles uitgezocht en verzameld en dan wordt gekeken of hier de vraag van de klant mee kan worden beantwoord. Het is onderzoek buiten de 'context of application', niet volgens het model van de klant waar Cornelis het over heeft. We vergeten dan nog te vaak dat de vraag naar het waarheidsgelalte alleen kan worden beantwoord als we helder hebben waar we de informatie eigenlijk voor verzamelen. Als een bedrijf wil weten of het gemakkelijk aan personeel op de lokale arbeidsmarkt kan komen, hoef ik als adviseur echt niet precies te weten hoeveel scholieren jaarlijks de schoolbanken verlaten. Dat hoef ik al helemaal niet te weten als in een tweede gesprek, als klant en adviseur elkaar wat beter kennen, duidelijk wordt dat er vermoedens bestaan dat het bedrijf relatief slecht betaalt of dat de sfeer onder de maat is. Het is als met de gemiddelde scriptieschrijver die volgens Cornelis verkeerd te werk gaat. Eerst wordt door de scriptieschrijver alles over een onderwerp bestudeerd. De stapel boeken wordt groter en groter. Ondertussen is het probleem nog lang niet helder en het schrijven van de scriptie wordt een lijdensweg. Als je uitgaat van de logica van je gevoel, dan draai je de zaken om. Je hebt een probleem, je hebt eigenlijk stiekem (je gevoel!) al een idee van de oplossing. Nu ga je gericht in de literatuur zoeken naar steun voor je intuïties. Heeft iemand anders iets soortgelijks gezegd en welke redenering zat daar dan achter? En je gaat op zoek naar de literatuur die het tegendeel beweert. Nu ben je heel gericht 'van achteren naar voren' aan je verhaal aan het werken. Dat is eigenlijk de essentie van werken volgens het model van de klant, of van werken in de 'context of application'.

Maar het probleem zit dieper. Het is weer het zoeken naar zekerheden, het is het besef dat falen niet mag, het besef dat je niet mag zeggen dat je iets niet weet. De Randstadfilosofie was dat het persoonlijk bezoeken van bedrijven altijd iets opleverde. Mijn eigen ervaring was ook dat bezoeken bijna zonder uitzondering leuk waren. Toch merkte ik iedere keer weer dat met name nieuwe intercedenten pas wilden bezoeken als ze alles van het te bezoeken bedrijf wisten. Maar je hoeft niet alles te weten, geen enkele klant zal dat van je verlangen. Je moet wel geïnteresseerd zijn, en goed om je heen kijken, goed luisteren naar wat er gezegd wordt, open staan voor verborgen signalen, goede vragen stellen. Een voorbeeld. Enige tijd geleden hebben we als adviesbureau een artikel geschreven voor de Volkskrant over de liberalisering van de Nederlandse benzinemarkt. Op zich hebben wij niet zo veel verstand van de Nederlandse benzinemarkt, dus waarom zou je er een verhaal over schrijven? Welnu, ik constateer in de kranten een discussie waarvan ik op mijn klompen kan aanvoelen dat die dermate ingewikkeld is dat niet helder is of het doel bereikt gaat worden (het doel was in dit geval dat er meer concurrentie tussen de benzine-maatschappijen zou ontstaan als gevolg van het invoeren van een pakket nieuwe maatregelen). Deze intuïtie hebben we globaal gechecked in de vele rapporten die inmiddels al verschenen waren over het onderwerp. En inderdaad: de rapporten spraken elkaar tegen, elementaire en wezenlijke vragen zag ik niet beantwoord. Ik kan zo op de achterkant van een enveloppe, zonder al te veel voorkennis, beredeneren waarom er dingen tegen elkaar inwerken en waarom het per saldo dus niet zo duidelijk is of de voorgestelde maatregelen het gewenste effect zullen sorteren. Een echt oordeel heb ik dus ook nog niet. Ik neem in de discussie ook geen positie in tegen of voor het kabinet, tegen of voor de grote benzine-maatschappijen. Ik ben wel voor meer concurrentie in het algemeen, maar het was me nu juist niet duidelijk of dat er in de beoogde plannen van zou komen. Een reactie van concurrerende onderzoeksbureaus na publicatie van het artikel was al meteen: waarom bemoeien jullie je met deze materie, het is al ingewikkeld zat zonder jullie nieuwe vragen. Daar heb ik dus niet zo veel boodschap aan. Ik vind het een taak van mij of van ons adviesbureau om te

proberen via het stellen van kritische vragen de kwaliteit van besluitvorming te verbeteren. Oplossingen hoef ik ook nog niet te geven, ik geef gewoon toe dat we zelf nog geen onderzoek hebben gedaan. Ik hoef kortom niet zo veel te weten om in een artikel de juiste vragen te kunnen stellen en om daarmee het nodige los te maken. Ik maak er dan vervolgens ook geen geheim van dat ik het prima zou vinden als wij in de gelegenheid worden gesteld om betaald vervolgonderzoek te doen.

Het vertellen van verhalen à la Frissen in de context van het 'anything goes' is voor een onderzoeks- en adviesbureau, dat zijn eigen klanten moet zoeken in een concurrerende markt, een prima werkmodel. De markt bepaalt uiteindelijk de grenzen wel van wat wel en niet kan. Een onderzoeker die in dienst van de universiteit uitsluitend interessante verhalen vertelt en daarmee de ogen van velen opent, is dat voldoende? Dit is een lastig punt omdat er wel een functioneel verschil moet blijven tussen het commerciële bureau dat vanuit een verzameling particuliere belangen handelt en een universiteit die daarnaast 'hogere' en publieke doelen dient. De visie die Frissen van de postmoderne universitaire wetenschapper heeft, benadrukt sterk het belang van dynamische kwaliteit in termen van filosoof Robert Pirsig. Dat is goed omdat de wetenschap daarmee een minder gesloten en in zichzelf gekeerd bastion wordt. Pirsig heeft in 'Zen' de steriliteit van de wetenschap aan de kaak gesteld. In 'Lila' komt hij er achter dat een belangrijke taak voor de wetenschap is om de dynamische krachten die overal in de maatschappij ontspringen ter discussie te stellen, te bevragen, te borgen en op een steeds hoger plan te brengen. Wetenschap heeft dus met name tot taak om de statische kwaliteit te vertegenwoordigen, een zeef te vormen voor al te veel dynamische en wisselende kwaliteiten (de waan van alledag). Hiermee is de wetenschap een 'overdachte' en 'getoetste' verzameling van dynamische kwaliteiten. In de visie van de wetenschapper die uitsluitend interessante verhalen vertelt gaat dat niet lukken. Een wetenschapper heeft naast zijn plicht om met zijn gezicht naar de maatschappij of de markt te staan (in de 'context of application') ook de soms zware plicht om zijn meer conservatieve collega's te overtuigen van

het goede van een nieuwe richting. De plicht om zichzelf voortdurend te verantwoorden naar de eigen gemeenschap maakt net het onderscheidende vermogen uit van een universiteit ten opzichte van een commercieel onderzoeks- en adviesbureau.

Omdat absolute waarheden volgens het postmodernisme niet bestaan, wordt het proces en de vorm belangrijk. Genieten mag als pure efficiency niet meer het hoogste doel is. Voorwerpen mogen mooi zijn en hoeven niet uitsluitend op hun functionaliteit beoordeeld te worden. De weg ergens naar toe wordt dan net zo belangrijk als het ergens aankomen zelf. Het begrip 'stroperigheid' krijgt bij Frissen hierdoor weer een positieve lading. In het publieke domein is er geen absoluut doel (behalve dat wreedheden dienen te worden vermeden) en dus is het proces van overleg, het proces van 'wheeling en dealing', onderdeel van de bezweringsrituelen die bij onze polderpolitiek horen. Stroperigheid wordt een bijna magisch begrip. Aan de ene kant geeft het overlegproces ons het idee dat we met zijn allen gestructureerd ergens aan werken. Het is het alibi dat we naar elkaar toe hebben om onze tijd en inspanningen te verantwoorden. Het overleg suggereert concreetheid en dadkracht. Jongens, we zijn in overleg, er wordt aan gewerkt, we blijven belangrijk! Aan de andere kant geeft het overlegproces ook alle ruimte aan de partijen om hun woordje te doen, nog eens zaken af te wegen, geen besluit te hoeven nemen, met de achterban in overleg te treden. Het overleg heeft als doel iedereen overal bij te betrekken, draagvlak te creëren, tijd te rekken. Het is de vaagheid, de wolligheid, de deken die bedekt dat er geen besluiten worden genomen. De echte besluiten worden immers in toenemende mate elders genomen. Bij Frissen is de stroperigheid daarmee weer pure functionaliteit: het is de enige manier om de ingewikkelde problemen waar we met zijn allen voor staan in een rituele dans te bezweren. Stroperigheid is goed. Stroperigheid is niet te concreet en niet te vaag, het zit er net tussenin. Onderzoeken van bureaus spelen in het proces van hoor en wederhoor een belangrijke rol. Het onderzoek is het kampvuur van de Indianen waar ze met zijn allen omheen dansen. Het onderzoek verschaft het alibi: er is serieus naar de zaak gekeken en we hebben het met zijn allen ergens over.

Het onderzoek heeft in geen geval de bedoeling ergens definitief uitsluitsel over te geven, dat is ook volstrekt onmogelijk gezien de vele deelbelangen en het gebrek aan een eenduidig 'einddoel'. Het ene onderzoek geeft weer volop gelegenheid tot nieuwe vragen. Nieuw vervolgonderzoek kan niet uitblijven.

De verhalen van Frissen zijn heerlijk ontnuchterend, het is stof tot nadenken. Voor het publieke domein herken ik de functionaliteit van de stroperigheid wel. In het private domein liggen de zaken op zijn minst veel genuanceerder. Binnen een particuliere onderneming is een eenduidig doel veel gemakkelijker vast te stellen. Ik weet zeker dat stroperigheid in de zin van het rituele uitstellen van beslissingen voor een commercieel bedrijf funest is. Stroperigheid voor een commerciële dienstverlenende organisatie betekent het einde van de kwaliteit.



15

Het prismaat
van de politiek

Het prismaat

van

DE POLITIEK



15. Het primaat van de politiek

Onze klantenkring bestaat voor meer dan de helft uit 'spelers in het publieke domein'. Het is ook niet toevallig dat de grootste opdrachtgevers voor onderzoek en advies publieke spelers zijn. De kernvraag is: hoe slaagt een dienstverlenend bedrijf er in om in het publieke domein tot kwalitatief hoogwaardige dienstverlening te komen? Voor kwaliteit is het nodig dat de dienstverlener passie heeft voor zijn vak en voor zijn klant. Er moet betrokkenheid en interesse zijn bij onze onderzoekers en adviseurs. Kwaliteit in dienstverlening is ook voldoen aan de verwachtingen van de klant. De verwachtingen tussen uitvoerend bureau en opdrachtgever moeten wel op elkaar worden afgestemd om teleurstellingen te voorkomen. Daarom gaat het over verwachtingen binnen gecommuniceerde grenzen. Communicatieve vaardigheden vergezeld van een voldoende assertieve opstelling aan de kant van de onderzoekers zijn onontbeerlijk. Kwaliteit kan het beste worden bereikt, zo is de redenering in dit boek, door medewerkers veel verantwoordelijkheid en vrijheid te geven om naar eigen inzicht de relatie met de klant vorm en inhoud te geven. De klant en zijn oplossing staan centraal. Allerlei regeltjes van bovenaf werken te vaak frustrerend voor kwaliteit en zijn veelal door interne overwegingen ingegeven. Decentraal organiseren dus, zelfsturing als leidend principe. De eigen normen en waarden van de medewerkers krijgen vrij spel binnen afgesproken en gecommuniceerde hogere kaders van de onderneming. Die hogere kaders geven het gemeenschappelijk vertrekpunt van de verzamelde medewerkers aan en vormen de basis van de ondernemingscultuur. Door de toenemende complexiteit van vraagstukken wordt multidisciplinariteit en intercollegiale samenwerking steeds belangrijker. Onze organisatie is in wezen een verzameling projecten die op een internetachtige manier via links en hyperlinks aan elkaar hangen. De toenemende complexiteit en de verschuiving van inhoud naar proces leidt tot een steeds intensievere samenwerking met de klant. Vroeger kon vaak met een geschreven onderzoek worden volstaan, nu zijn presentaties, dragvlaksessies, achterbanconsultaties en prioriteitenanalyses eerder regel dan uitzondering. In de woorden van Kevin Kelly: door de

inzet van klanten in het productieproces worden klanten medewerkers en worden medewerkers klanten. Samenwerking betekent onherroepelijk dat openheid en vertrouwen cruciaal worden voor kwaliteit in dienstverlening, it takes two to tango.

Bij klanten in het publieke domein is het zo dat de politiek het primaat heeft en dat de mate van vrijheid om te handelen vanuit eigen inzicht voor de uitvoerende ambtenaren redelijk beperkt is (of in ieder geval als zodanig wordt ervaren). Juist door het politieke karakter van publieke opdrachtgevers is het lastig om samen met ambtenaren invulling te geven aan het begrip kwaliteit. Beide partijen zijn van goede wil en stellen hoge eisen aan het product, daar ligt het probleem niet. Het zit dieper, het probleem is verankerd in het huidige systeem achter de wereld van het publieke domein. Kwaliteit zoals dat hier is gedefinieerd, vereist een bottom-up benadering die via een voortdurende kwaliteitscyclus wordt geborgd in een top-down visie of werkwijze. Bottom-up is nodig om dynamische kwaliteit te bereiken, het is de kracht van het marktmechanisme. De verzamelde inzichten moeten centraal worden verzameld om statische kwaliteit te garanderen. De visie en werkwijze van het bedrijf vormt de borgpen, de verankering, het culturele bindmiddel, van de verzameling best practices uit de dynamische praktijken van de vele slimme medewerkers. Het publieke domein is door het politieke primaat in wezen top-down van karakter in de day-to-day uitvoering. In de uitvoering van beleid krijgen hierdoor dynamische krachten te weinig ruimte. De vraag is of het huidige systeem het beste uit de ambtenaren naar boven haalt ten dienste van de uiteindelijke opdrachtgever, de maatschappij.

Burgers kiezen politici die een land of regio besturen. Ze zijn de gekozen vertegenwoordigers van het volk. Om hun visie en plannen conform de wil van het volk gestalte te geven worden ze ondersteund door een apparaat uitvoerende ambtenaren. Deze ambtenaren moeten de 'orders' of bevelen van de politici uitvoeren en hoeven daar niet zelf allerlei eigen interpretaties aan te geven. Vaak kan dat ook niet. Als een burger komt klagen over een bepaalde

verbouwing van een buurman, dan kan de ambtenaar daar geen eigen mening over hebben. Immers, hij kan alleen checken of de buur de benodigde vergunningen volgens de geldende regels heeft en daarmee is de kous af. Hooguit kan de ambtenaar de buur dan vriendelijk te woord staan waardoor je in ieder geval als burger het gevoel krijgt dat je serieus genomen wordt. Maar diezelfde burgers hebben eerder collectief de geldende regels bepaald en die hebben een hogere geldigheid. De ene burger vertegenwoordigt niet meer dan een toevallig particulier belang. De oplossing die de ambtenaar aandraagt refereert aan een hoger publiek of collectief belang. Verkiezingen zijn om de vier jaar, hetgeen betekent dat de regels niet zomaar snel veranderd kunnen worden. Door de toenemende complexiteit van de samenleving, door internationalisering, door mondige burgers, door nog honderd andere factoren, lijkt het er op dat het steeds vaker voorkomt dat burgers zich afvragen waarom iets niet kan. Dat mensen het gevoel hebben dat het anders moet, maar dat het toch niet anders kan. Wordt er een procedure op gang gezet die de gewenste verandering wil bewerkstelligen, dan is de situatie als het zover is weer achterhaald door de steeds sneller veranderende omgeving. De publieke machine lijkt zo in effectiviteit achterhaald te zijn door de snelle en complexe realiteit van alledag waarin steeds meer groepen vanuit hun eigen belang op hun manier de weg hebben gevonden.

Juist op dit moment woedt in de kranten en in de politiek (in die volgorde, vreemd genoeg) de discussie of ambtenaren in die nieuwe constellatie van het publieke domein niet meer vrijheden moeten krijgen. Is het systeem van de ministeriële verantwoordelijkheid nog wel van deze tijd? Professor Cliteur is de meest eenduidige verdediger van het behouden van het huidige systeem. Zijn redenering krijgt hier extra aandacht om de discussie wat reliëf te geven.

Wie de recente chaos in het openbaar bestuur ziet, vraagt zich af of we nog wel weten wat de plaats van de ambtenaar is. Anders valt volgens Cliteur moeilijk te verklaren waarom er zich een ambtelijke elite heeft kunnen vormen die zich aan iedere vorm van

democratische controle onttrekt. Deze elite heeft de weg geëffend naar een onverantwoordelijk bestuur. Dat is de hoofdstelling van Cliteur in een notendop. Maar nu de onderbouwing. Cliteur is een romanticus. Toen hij vroeger als kind naar Zandvoort ging met zijn moeder, kwamen ze langs een huis met groen glas. De moeder van Cliteur vertelde dat het recept voor het groene glas was kwijtgeraakt. Dat maakte diepe indruk op de jonge Cliteur. Iets wat we eens konden maken, was weg, de kennis was verdwenen. Soms is het niet erg dat we de kennis van vroeger kwijt zijn. De kennis die vereist is om een speer te maken is tegenwoordig nutteloos. Maar hoe zit het met de kennis die onontbeerlijk is voor het voortbestaan van onze huidige samenleving? Het lijkt wel of we de kennis die nodig is om een parlementaire democratie behoorlijk te laten functioneren zijn kwijtgeraakt. Met het beginsel van de ministeriële verantwoordelijkheid is het ons lang geleden gelukt macht te ontfutselen aan koninklijke en bureaucratische elites en in handen te krijgen van het volk. En warempel, wat gebeurt er deze dagen: er staat weer een ambtelijke elite op die zich onttrekt aan de democratische controle, een stand van zaken waarmee de klok van de geschiedenis meer dan honderd jaar wordt teruggezet. Men heeft het hoofd vol, zo vervolgt Cliteur, met progressief klinkende ideeën over ambtenaren die mondig zijn geworden, onderhandelend besturen en andere schijnbaar onschuldige constructies, maar die in wezen de dienstbaarheid van de bureaucratie aan de democratie relativeren. We zouden Max Weber weer eens goed moeten lezen. Zijn inzichten zijn inmiddels vervangen door een amalgaam aan inzichten ontleend aan communicatieadviseurs. De malaise in het openbaar laat zich samenvatten in twee punten. Allereerst dat de ambtelijke top tegenwoordig praat waar zij moet zwijgen en ten tweede dat zij zwijgt waar zij zou moeten praten.

Cliteur geeft geen enkel argument waarom een ambtenaar niet zijn eigen normen en waarden mag inzetten om de kwaliteit van de besluitvorming te verbeteren. Zijn verhaal komt er op neer dat er lang gelden op goede gronden een systeem is ontwikkeld en dat daar meer dan honderd jaar ervaring mee is opgedaan. Wij willen dat nu blijkbaar niet meer zien en gooien het zomaar overboord.

'Heb respect voor oude tradities, gij nieuwlichters', lijkt Cliteur te zeggen. Een nostalgisch jeugdverhaal over groen glas, dat is op zich wel leuk, dat is bijna postmodern autobiografisch. Vanuit een bedrijfseconomische bril, die ervan uit gaat dat het publieke domein kenmerken van een dienstverlenend bedrijf heeft en waar ambtenaren medewerkers van dat bedrijf zijn, benadert hij de discussie vanuit de negatieve en bedreigende kant: er komt weer een autonome ambtelijke elite die zich onttrekt aan de democratische controle. Dat is vergelijkbaar met als je zou zeggen dat alle medewerkers in een bedrijf maar wat op eigen houtje doen terwijl ze ondertussen juist blijf geven van eigen initiatief. Het wantrouwen, gebaseerd op zijn beelden uit het verleden, overheerst. In een levende organisatie kun je niet van bovenaf opleggen hoe het tot in detail verder moet. Cliteur durft niet los te laten, hij denkt dat de hel losbarst bij de op macht beluste ambtelijke elites. Vanuit een positieve benadering op de ambtenarij als werkplaats, zou je kunnen zeggen dat ambtenaren juist bezorgd zijn en zien dat het zo niet goed gaat. De zelfsturende ambtenaren die een fantastisch stel hersens hebben en goed zijn opgeleid, constateren op eigen initiatief een defect in de huidige opzet, een defect waar niemand bij is gebaat. Ze kunnen tot een hogere kwaliteit van bestuur komen in een andere opzet, zo menen de ambtenaren. En het zijn niet de minste ambtenaren die dit zeggen. Er is geen reden om te veronderstellen dat deze ambtenaren in eerste instantie hun eigen machtspositie willen versterken. Het is sowieso de vraag welke macht welke ambtenaar dan ook überhaupt kan hebben in het huidige tijdsgewricht. Hoe denkt Cliteur goede medewerkers als ambtenaar te krijgen in zijn filosofie? Waarom zou je je beste krachten geven als je mening niet op prijs wordt gesteld? Een aantal secretarissen-generaal van de ministeries heeft de knuppel in ieder geval in het hoenderhok gegoooid. En hoe het alternatief er precies uit zou moeten zien, is ook nog niet helemaal duidelijk. De denklijnen zijn echter wel duidelijk. De concepten uit het moderne bedrijfsleven moeten serieus worden genomen. Dat betekent niet dat ze klakkeloos moeten worden overgenomen. Politici moeten als registers de kaders aangeven waarbinnen de ambtelijke acteurs mogen acteren. Periodieke evaluaties bepalen de kwaliteit en de mate van

bijsturing. Een goede regisseur kan de kaders waarbinnen de ambtenaren hun vrijheden krijgen best bepalen. Angst voor geheel autonome bewegingen zijn dan misplaatst. Bovendien kunnen ambtenaren bij niet goed functioneren nog steeds ontslagen worden door hun baas.

Volgens Cliteur moet een ambtenaar zwijgen en dienen. Anderen beweren dat een ambtenaar vanzelfsprekend wel moet dienen maar niet hoeft te zwijgen. Nog een stap verder gaat: een ambtenaar hoeft noch te zwijgen noch te dienen. Een ambtenaar is geen dienaar maar een dienstverlener. De basisgedachte is om te vertrekken vanuit het concept: de ambtenaar als professional. Als een bedrijf als Randstad succesvol kan opereren met de intercedent als professional, waarom kan de publieke medewerker dat dan niet? Bij Randstad vindt sturing van de decentrale krachten plaats met behulp van een zorgvuldig gekozen cultuur van 'kennen, dienen en vertrouwen'. Het publieke domein kan de decentrale ambtenaar die staat voor kwaliteit van openbaar bestuur 'managen' door heldere kaders te ontwerpen waarbinnen de ambtenaren hun taken dienen uit te voeren. De ambtenaar als dienstverlener binnen gecommuniceerde grenzen. De kaders hebben niet tot doel om te controleren. Controleren suggereert een check op de juistheid van bovenaf, er zit iets van wantrouwen achter, iets van niet durven los te laten. De ambtenaar moet niet worden gecontroleerd maar op een coachende wijze worden gestimuleerd om binnen de gestelde kaders tot een optimale dienstverlening aan de maatschappij te komen. Het klinkt voor de controleurs en de Weberianen misschien als moderne prietpraat, maar dat is het niet.

Kort nogmaals de belangrijkste kenmerken van dienstverlening. Op de eerste plaats heeft een dienstverlener tot taak een bijdrage te leveren aan de doelstelling van zijn opdrachtgever. Wij als onderzoekers voeren geen onderzoek uit om het onderzoek, maar proberen een bijdrage te leveren aan de oplossing van een probleem dat de opdrachtgever ons voorlegt. Het is dan ook de taak van de dienstverlener om precies te achterhalen wat het probleem nu eigenlijk is. Dit is niet altijd zo eenvoudig als het lijkt. Een ambte-

naar die de gelegenheid krijgt om hier voor zichzelf een antwoord op te formuleren in een functioneringsgesprek met zijn baas (beter: mentor of coach) is al op de goede weg. Goede dienstverlening vereist dus kennis van de (organisatie van de) opdrachtgever, van het productieproces van de opdrachtgever en zelfs van de klanten van de opdrachtgever. Een ander en tweede aspect van dienstverlening en van kwaliteit is dat de waardering onvermijdelijk en uit de aard subjectief is. Dat betekent dat de klant met zijn verwachtingspatroon bepaalt of er kwaliteit is geleverd. Een derde en laatste aspect is dat dienstverlening tot stand komt in interactie met de klant. Zonder klant kun je geen diensten produceren. De dienstverlener kan onmogelijk goede diensten leveren als de klant niet meewerkt. Het schenken van vertrouwen, het elkaar met respect behandelen, het elkaar voor vol aanzien, de bereidheid van elkaar te willen leren, de principiële gelijkwaardigheid: het is allemaal nodig voor het leveren van kwaliteit. Hiermee is volstrekt duidelijk dat dienstverlening nooit succesvol kan zijn als er een 'u vraagt, wij draaien' mentaliteit bestaat die geassocieerd kan worden met het concept van de (nederige) dienaar. Een top-down uitvoermentaliteit kan alleen tot kwaliteit leiden bij standaard en reproduceerbaar productiewerk.

Nu terug naar ambtenaren en politiek. Een goede ambtenaar probeert een bijdrage te leveren aan het rendement van zijn directe opdrachtgever, zeg: de verantwoordelijke minister. Een ambtenaar moet om zijn opdrachtgever echt te kunnen helpen op de hoogte zijn van het productieproces dat plaatsvindt achter de minister. De klanten van de minister zijn bijvoorbeeld de politieke partij, de tweede kamer, de maatschappij, de burger, vul maar in. Voor het opstellen van een nota moet de ambtenaar inderdaad in de huid van zijn minister kunnen kruipen. De ambtenaar dient als een kameleon mee te kleuren met zijn minister. Dit is niet anders dan hoe een zakelijke dienstverlener met de opdrachten en standpunten van zijn opdrachtgever omgaat: hij respecteert en behartigt de belangen van zijn klant zo goed mogelijk. Hiermee is overigens niet beweerd dat de dienstverlener of ambtenaar vervalt tot een kleurloos of zwijgend individu. Het tegendeel is waar. Of de amb-

tenaar op het eind van de rit kwaliteit heeft geleverd kan in dit geval uitsluitend worden beoordeeld door de minister en de achterliggende afnemers van de producten van de ambtenaar. Maar net als bij de zakelijke dienstverlener kan de ambtenaar alleen maar presteren als de minister meewerkt, informatie geeft en vertrouwen schenkt. De ambtenaar moet voor de uitoefening van zijn taak soms kritische vragen stellen maar altijd vanuit de vertrouwenspositie en, bij een eventueel naar buiten treden, altijd in goed overleg met zijn opdrachtgever. Tot zover kan niet anders geconcludeerd worden dan dat de ambtenaar een dienstverlener is en geen dienaar. Zelf het politieke primaat hoeft hiervoor niet te worden opgegeven. Het dient alleen anders te worden uitgewerkt.

Maar toegegeven, er zijn ook enkele verschillen tussen de ambtenaar en de zakelijke dienstverlener. De ambtenaar als dienstverlener heeft maar een grote klant en is daarmee uiterst kwetsbaar. De ambtenaar als dienstverlener wordt maar in beperkte mate geconfronteerd met een markt waar in een spel van vraag en aanbod vrij geconcentreerd wordt. Een zakelijke dienstverlener zal om zijn kwaliteit op termijn te kunnen waarborgen selectief moeten zijn. Soms kom je er in een onderhandeling met een klant niet uit, je zit niet op dezelfde lijn of er is onvoldoende wederzijds vertrouwen en respect. Dan moet je als zakelijke dienstverlener, juist vanwege de kwaliteit, de opdracht weigeren. Een (hoge) ambtenaar kan in principe geen opdrachten weigeren van zijn minister. Het is de vraag in hoeverre kwaliteit bij een diepgaand verschil van inzicht tussen ambtenaar en minister hier nog gewaarborgd kan worden. Een hoge ambtenaar zal als een dergelijke situatie zich structureel voordoet naar een andere positie moeten uitkijken.



16

Het publieke bedrijf

h e t p u b l i e k e **B E D R I J F**



16. *Het publieke bedrijf*

Het is verleidelijk om het publieke domein eens nader te bekijken vanuit een bedrijfseconomische optiek. Zo'n vergelijking is niet zonder risico's, want er zijn zeer wezenlijke verschillen tussen publiek en privaat. Zo'n vergelijking geeft wel een andere ingang op een oud probleem. Een bedrijf heeft aandeelhouders die eigenaar zijn. De aandeelhouders stellen een directie aan. De directie ziet de aandeelhouders vaak als opdrachtgever. De aandeelhouders benoemen een Raad van Commissarissen om toe te zien op de activiteiten van de directie. De opdracht van de aandeelhouders aan de directie is bijvoorbeeld: maak zoveel mogelijk winst, of: maximaliseer de waarde van ons aandelenpakket. Dit is voor het gemak even een 'traditioneel' bedrijf uit de economieboekjes. De directie besluit bepaalde diensten te verlenen aan een groep klanten en heeft daarvoor de factor arbeid nodig, de medewerkers van het bedrijf. De klanten stemmen met hun koopgedrag voor of tegen de dienst. Hierdoor genereert de directie omzet, die na aftrek van lonen en salarissen voor de medewerkers winst oplevert voor de aandeelhouders. Hiermee is de opdracht vervuld. De hoogte van de winst in relatie tot die van andere groepjes aandeelhouders bepaalt de kwaliteit van de uitgevoerde opdracht. De directie kan in principe besluiten andere diensten te gaan verkopen, kan medewerkers ontslaan en zo verder. Zolang de uiteindelijke opdracht daarmee gebaat is, kan de directie snel en effectief beleid voeren.

Nu naar het politieke bedrijf, of het publieke domein. Wat maakt of produceert de regering? De regering levert publieke diensten, zoals veiligheid en openbaar bestuur. Wie zijn de klanten van de regering? Dat zijn de burgers en de bedrijven, want die nemen de diensten van de regering af. Als de klanten ontevreden zijn kunnen ze niet voor een andere dienst kiezen, tenzij ze bereid zijn te emigreren. Uiteraard kunnen ze hun onvrede wel periodiek kenbaar maken door hun stem uit te brengen. Maar stemmen is niet hetzelfde als het kopen of afnemen van een dienst. Stemmen is het accepteren van een belofte op een toekomstige dienst. Of de belofte gestand houdt, hangt af van het gedrag van andere stemmers in

eerste instantie en van een heleboel andere zaken in tweede instantie. De regering is in bedrijfstermen gesproken eigenlijk de directie of het management team van het land. De tweede kamer zou je de rol van Raad van Commissarissen kunnen toedichten. Het regeerakkoord kun je beschouwen als het businessplan. De tweede kamer heeft tot taak om de verrichtingen van de regering op de voet te volgen. De klanten van de regering zijn in bedrijfstermen gesproken ook de aandeelhouders. De burgers zijn dus zowel klant, afnemer en aandeelhouder. De klant kiest dus zelf de directie van het bedrijf uit waar de diensten verplicht worden afgenomen. Hier is dus sprake van een vorm van klantenzelfbestuur. De burgers en de bedrijven zijn ook nog eens de werknemers van het bedrijf, want zij moeten het businessplan of regeerakkoord feitelijk uitvoeren. Klantenzelfbestuur is hier meteen arbeiderszelfbestuur. De klanten huren dus als het ware iemand in (de directeur) die richtlijnen voor hen opstelt om hun eigen product te maken. Als burgers of klanten ontevreden zijn en weigeren de richtlijnen te volgen (bijvoorbeeld omdat ze niet willen werken maar liever willen stelen) dan kunnen ambtenaren die zijn aangesteld door de directie (dat noemen we dan de politie) de burgers of klanten in de gevangenis zetten. Dit zou je in bedrijfstermen kunnen vergelijken met het ontslaan van medewerkers die niet naar behoren functioneren. Ontslaan is niet het goede woord, immers er is geen mogelijkheid voor de directie van het land om ze buiten het bedrijf te zetten. Overplaatsen naar een andere, niet-functionele, afdeling is dan een correctere omschrijving. In bedrijfstermen: ontslaan kun je ze niet, ze blijven op de productiviteit drukken. Er zijn ook ontevreden klanten die dat uiten via pressiegroepen en via het lobbycircuit. Dat zijn in bedrijfstermen ofwel kritische medewerkers die denken dat de directie niet goed bezig is, ofwel niet-loyale medewerkers die het zo denken in te kunnen richten dat ze er zelf beter van worden. De kritische medewerkers moeten wel op deze manier handelen want een andere baan zoeken is in deze vergelijking geen optie. De correcte te bewandelen weg is dat de kritische werknemers in de toekomst tot de directie proberen toe te treden (dus zelf een politieke partij oprichten en voldoende stemmen proberen te halen in de volgende ronde). Dit gebrek aan marktwerking heeft natuurlijk

gevolgen voor de tevredenheid van alle klanten, medewerkers en burgers. De directie van het land heeft het er maar moeilijk mee. Het enige dat de directie kan doen is het beste in de burgers naar boven halen. De burgers moeten het immers zelf doen. De directie kan dat doen door te faciliteren, te stimuleren en door de medewerkers te coachen (lees: een voortreffelijke regierol in te nemen). Het belangrijkste instrument van de directie is wellicht het handelen naar de visie op de toekomst van het land en de consistente en herhaaldelijke communicatie daarover naar de burgers.

Hoe zit het met de kwaliteit van de door de politiek geleverde dienst in het fictieve politieke bedrijf van hierboven? Er is geen echte probleemeigenaar of opdrachtgever. Door de uitbesteding van het probleem is de verbinding verbroken, er is geen rechtstreeks klantcontact mogelijk. Een commercieel bedrijf probeert het een klant zoveel mogelijk naar de zin te maken. Hiertoe krijgt de medewerker die het rechtstreekse klantcontact heeft veel vrijheden om door middel van zelfsturing in overleg met de klant tot optimale dienstverlening te komen. Bij het politieke bedrijf is er alleen rechtstreeks contact met de klant via de ambtenaar. Maar de ambtenaar kan niet zonder meer via zelfsturing de wens van die ene klant zo goed mogelijk honoreren. De tevredenheid van de ene klant leidt immers al snel tot de ontevredenheid van de andere klant. De ene klant komt klagen dat hij liever geen spoorweg door zijn tuin heeft. De ambtenaar kan niet veel meer doen dan geduldig uitleggen waarom die spoorbaan door zijn tuin tot de beste kwaliteit voor alle klanten bij elkaar leidt. De directie van het politieke bedrijf kan maar moeilijk door zijn aandeelhouders worden afgerekend. De output is niet eenduidig. Een beurskoers spreekt heldere taal, de output in guldens is eenduidig. De aandeelhouder van het politieke bedrijf kan zijn aandeel niet tussentijds verkopen, er is geen uitwijkmogelijkheid. De directie heeft ook niet de normale vrijheden, de directie kan niet zomaar besluiten andere diensten te gaan aanbieden, de directie kan geen medewerkers ontslaan, iedereen moet mee naar de volgende ronde.

Het openbaar bestuur kent als belangrijkste verschillen met een

private organisatie: geen marktwerking, geen eenduidige doelstelling, geen echte probleemeigenaar. In de politiek is er geen eindverantwoordelijke die afgerekend kan worden op het wel of niet bereiken van de resultaten. Bij een bedrijf moet er iemand leading zijn die zorgt voor visie en inspiratie. Bedrijven kunnen mensen aannemen en selecteren, en op die manier hun eigen normen, waarden en cultuur kweken. Vaak is dat de reden waarom uiteindelijk de normen en waarden van de oprichter van een bedrijf nog lang nazingen in de organisatie. De politiek kan op beperkte schaal een 'aannamebeleid' voeren door selectie van immigranten en door het al dan niet toelaten van bedrijven binnen de landsgrenzen. Een bedrijf kan sessies organiseren, trainingen verzorgen, cultuur uitdragen. Feedback geven en coachen zijn stijlen van management bij een bedrijf waar je mee kunt sturen. In decentraal georganiseerde bedrijven is sturen via cultuur daarmee een optie. De politiek heeft slechts beperkte mogelijkheden om cultuur in te zetten als stuurinstrument. Is een businessplan een regeerakkoord? Nee, niet echt, een regeerakkoord is onvermijdelijk veel meer een compromis, hetgeen weer te maken heeft met het gebrek aan een echte probleemeigenaar met een heldere doelstelling. Een bedrijf kan groeien tegen de verdrukking in, elk bedrijf is klein ten opzichte van de rest. Het marktaandeel kan altijd nog groter worden. Daarom geldt voor een bedrijf in belangrijke mate: eerst geloven en dan zien. Een land is in veel sterkere mate afhankelijk van de internationale conjunctuur. Frissen concludeert dat bij gebrek aan een eenduidige doelstelling in het openbaar bestuur stroperigheid een onvermijdelijk gevolg is. Stroperigheid moet volgens Frissen in het publieke domein positief worden geïnterpreteerd. Bij een privaat bedrijf is stroperigheid funest. Uiteindelijk moet er in een bedrijf toch een duidelijke lijn zichtbaar worden, al is het maar in de financiële resultaten. Een bedrijf kan failliet gaan, de politiek niet. Het marktmechanisme dat voortdurend een oordeel over het bedrijf en zijn producten uitspreekt wordt gemist in de politiek.

Toch omarmt Frissen de stroperigheid van de politiek iets te snel als juist een gewenste ontwikkeling die past bij het loslaten van al te hoog gestemde ambities van het openbaar bestuur. Openbaar

bestuur kan meer goede elementen van privaat bestuur overnemen dan Frissen suggereert. Op de eerste plaats is het zeker zo dat het openbaar bestuur gebaat is bij een visionair leider. Dat moet inderdaad geen leider zijn op puur inhoudelijk-technisch vlak, maar een inspirator en een regisseur. Een leider moet ergens voor staan, moet de burgers een helder toekomstperspectief kunnen bieden, en vooral consistent communiceren over dat perspectief. Misschien is de Engelse premier Blair een goed voorbeeld van hoe het kan. Uit krantenartikelen begrijp je dat zijn boodschappen bewust simpel worden gehouden en vaak worden herhaald. Hij krijgt begeleiding en ondersteuning van een groep PR-achtige medewerkers. Prima, dat wijkt weinig af van het leiderschap van grote commerciële bedrijven. Hoewel het slechts van een afstandje te volgen is, wekt Blair de suggestie dat hij overzicht houdt, knopen doorhakt en met een luisterend oor de partijen bij elkaar houdt. Frissen gelooft niet in de roep om een krachtdadig machobestuur. Het publieke domein is meer proces dan resultaat en uitkomsten zijn relatief toevallig. Waarschijnlijk onderschat Frissen hiermee wat het effect van een goed gekozen en consistent gecommuniceerde strategie kan zijn, ook voor een natie. Een goede regisseur is dan nuttiger dan een 'machobestuurder'. Frissen's pleidooi voor een a-politieke politiek is daarom geloofwaardig. Het grote inhoudelijke verhaal waarvoor iedereen warmloopt bestaat allang niet meer. Een goede leider is een visionair op procesniveau en een warme personality met media-uitstraling. Ten tweede kan het openbaar bestuur nog veel meer profiteren van de bottom-up kwaliteiten van haar ambtenaren. Bedrijven winnen aan sterkte door iedereen zo veel mogelijk stimulansen te geven alle potenties tot uitdrukking te laten komen. De visie van de directeur heeft geen ander doel dan de dynamische krachten van de vele slimme medewerkers statisch te borgen. Dat is wat een regisseur moet kunnen: statische krachten organiseren zonder de dynamiek aan te tasten. En dat op een steeds 'hoger' niveau via het voortdurend doorlopen van kwaliteitscirkels. Een ploeg (multidisciplinaire) ministers moet toch in staat zijn op dezelfde manier een consistente (operationele) visie te ontwikkelen die de dynamische krachten van haar ambtenaren ten volle benut? Het politieke primaat kan grotendeels

intact blijven, maar de kaders waarbinnen de ambtenaren hun vrijheden hebben moeten verder worden uitgewerkt.

Het fenomeen leiderschap en visie in het openbaar bestuur kan mooi worden geïllustreerd aan de hand van de stad Tilburg. In Tilburg wordt wel gesproken over het Brokx-effect. Brokx was een daadkrachtig bestuurder die in zijn burgemeestersperiode Tilburg weer op de kaart heeft gezet. Hij was misschien niet altijd het meest genuanceerd in zijn uitingen, maar dat is alleen maar het bewijs dat hij door een grote mate van consistentie in zijn gedrag de burgers en bedrijven van Tilburg weer perspectief heeft geboden. Het is dus mogelijk om een stad weer flair te geven, daar waar dat niet zonder meer vanzelf tot stand lijkt te komen. Brokx is daarmee het tegendeel van stroperigheid. Van Agt heeft voor de provincie Noord-Brabant in een periode daarvoor een soortgelijke rol gespeeld. Van Agt heeft Noord-Brabant bijna symbolisch haar trots weer teruggegeven. In Tilburg zie je ook het fenomeen dat een gebouw een stad symbolisch weer kracht kan geven. Het Interpolis gebouw is meer dan alleen maar een nieuw gebouw in Tilburg, het is een uiting van een nieuw elan, een icoon, een streep door het verleden, we houden op met klagen, leggen het hoofd niet langer in de schoot en gaan naar de toekomst en naar het succes. Een hoog gebouw markeert en symboliseert zo'n overgang. Fier torent het gebouw boven de stad uit, vanaf de snelweg op afstand herkenbaar, daar gebeurt het tegenwoordig. Niet meer opkijken tegen de Randstad, wij kunnen het ook hier, op eigen kracht verder. Je ziet hier duidelijke parallellen met een bedrijf en haar cultuur. De interne trots is enorm belangrijk, trots is een noodzakelijke voorwaarde voor succes. Je kunt pas naar buiten iets van waardigheid uitstralen als je dat gevoel van eigenwaarde durft te erkennen. Er wordt in het publieke domein nog veel te weinig bewust gebruik gemaakt van deze vormen van sturing en leiderschap.



17

Het model van
de klant

H e t
model
v a n

— d e —
klant



17. *Het model van de klant*

Het publieke domein is zoveel gecompliceerder dan het private domein omdat er veel en vaak tegenstrijdige belangen tegelijk behartigd moeten worden. Het is al een hele klus om de echte belangen van de vele groepen die in het publieke domein vertegenwoordigd zijn boven tafel te krijgen. En niet zelden zijn er per groep nog meerdere belangen tegelijk in het spel. Zelfs individuen kunnen afhankelijk van de pet die ze opzetten meerdere, zelfs tegenstrijdige, agenda's tegelijkertijd nastreven. Om effectief bestuur te voeren is het niet alleen belangrijk om al die belangen boven tafel te krijgen, maar ook is het een belangrijke stap om die belangen of (verborg-) agenda's zonder waardeoordeel te accepteren en als uitgangspunt van de beslissingen te nemen. Dat is uitgaan van het model van de klant. Wat voorbeelden ter illustratie. Stel we willen in het publieke domein meer belastingen binnenkrijgen om daar goede dingen voor de gemeenschap mee te doen. De simpele redenering is dan dat je de belastingtarieven moet verhogen om meer belasting te kunnen ontvangen. Het achterliggende denkmodel is dat het gedrag van mensen niet verandert als de belastingtarieven worden verhoogd. Het is een statisch denkmodel, het is een boekhoudmethode, waarin sprake is van vaste verbanden tussen verschillende grootheden. Een econoom verlaat het boekhoudkundig denken en gaat ervan uit dat mensen zo veel mogelijk leuke dingen willen doen en dat belastingen die leuke dingen frustreren. De belastingbetaler ziet de netto opbrengst van zijn arbeid na belastingheffing dalen en zal minder willen werken en zal daardoor uiteindelijk minder gaan consumeren. Maar ook neemt de basis waarover de overheid belasting kan heffen af, waardoor er minder belastingen binnenkomen dan aanvankelijk gedacht. Of er per saldo nog sprake zal zijn van een toename van de totale belastingen is nog maar de vraag. Het is niet onwaarschijnlijk dat in aanwezigheid van een lage pak-kans het zwartwerken zal toenemen. Dit is een dynamisch denkmodel dat uitgaat van slim ontwijkgedrag ten dienste van de oorspronkelijke doelstellingen van de actoren. Denken volgens het model van de klant houdt in dat degene die meer belasting wil ontvangen het gedrag van de belastingbetaler leert kennen en dat zon-

der waardeoordeel accepteert als vertrekpunt voor zijn overwegingen. Het klinkt misschien triviaal, maar je staat er versteld van hoe vaak er geen rekening wordt gehouden met de echte gedragingen van groeperingen bij het nemen van belangrijke beslissingen. Een ander voorbeeld: we vinden dat een bepaalde route te druk wordt bereiden door auto's en zetten bordjes neer om de auto's over een andere route om te leiden. Het boekhoudgedrag dat de beslissers die de bordjes plaatsten in hun hoofd hadden was: mensen volgen bordjes. Het model van de klant zegt: mensen willen zo snel mogelijk van a naar b en worden creatief in het ontdekken van nieuwe sluiproutes. Het model van de klant voorspelt een nieuw probleem op routes waar tot nu toe nog niets aan de hand was.

Een iets ingewikkelder voorbeeld. Het uitzendwerk heeft met name in Nederland de laatste tien jaar een enorme vlucht genomen. Het verschijnsel is altijd getolereerd maar nooit echt omarmd, zeker niet door de vakbonden. Op enig moment vonden de vakbonden dat uitzendwerk een structureel karakter had gekregen en het werd tijd om de zaken eens goed te regelen. Begrijpelijk standpunt, het streven was om de rechten van de uitzendkrachten beter te garanderen. Maar er werd weer gedacht op de statische boekhoudmanier. De vakbonden hebben na veel duw- en trekwerk kunnen bereiken dat er geregeld is dat uitzendkrachten die langer dan een half jaar voor een werkgever werken een vast contract krijgen bij het uitzendbureau. De statische redenering zegt dat hiermee de uitzendkrachten verlost zijn van de oude onzekerheden. Maar het achterliggende gedrag van werkgevers en uitzendbureaus is niet goed meegenomen. Een econoom voorspelt een ander verhaal. Een uitzendbureau dat een uitzendkracht na een half jaar in vaste dienst moet nemen gaat er eens goed voor zitten om te bekijken welke uitzendkracht wel en welke niet in vaste dienst moet komen. Het is waarschijnlijk dat de beste en minst risicovolle krachten het eerst een vast contract krijgen aangeboden via het uitzendbureau. Voor de mindere categorieën zijn er twee overblijvende mogelijkheden: ofwel worden ze een dag voordat het half jaar om is ontslagen en hebben ze geen werk meer, ofwel worden ze een aantal weken bij een andere werkgever geplaatst om de dreiging van een

vast contract te omzeilen. Dit is een raar verhaal: de beste krachten krijgen een vaste baan maar die hadden dat sowieso wel een keer gekregen, de slechtere krachten kunnen ofwel niet meer aan de slag ofwel er wordt met ze gesold van de ene naar de andere werkgever. Het tegengestelde effect van wat oorspronkelijk werd beoogd wordt bereikt: de restgroep uitzendkrachten heeft nog minder zekerheden dan daarvoor. Dit effect was volstrekt voorspelbaar en niemand heeft hier tijdens de onderhandelingen iets van gezegd. En inderdaad: de klaagzangen van de vakbonden waren een half jaar na invoering van de nieuwe wet precies zoals voorspeld terug te vinden in de kranten. Waarom wordt het rationele ontwikkelgedrag van werkgevers en uitzendbureaus niet gewoon meegenomen in het traject om tot een optimale oplossing te komen? Blijkbaar willen we statisch blijven redeneren om tot simpele maar niet effectieve oplossingen te komen.

Maar je kunt ook niet zomaar aannemen dat de partijen aan de onderhandelingstafel naïef zijn en niet doorhebben wat door elke econoom voorspeld had kunnen worden. Laten we eens hardop 'terugredeneren' wat dan (precies volgens het model van de klant) de achterliggende agenda's van de actoren moeten zijn geweest om toch akkoord te gaan met de voorstellen. Misschien had de vakbond het wel door, maar was er de verborgen agenda dat het nu tijd werd om een succesje naar de achterban te kunnen boeken. Als het zodadelijk dan mis gaat, roepen we als vakbonden gewoon dat de werkgevers zich niet aan de eigenlijke afspraken houden en kunnen we nog een keer scoren. Dit denkmodel is alleen rationeel als de leden van de vakbond niet door hebben dat hier slechts een korte termijn succesje wordt geboekt. Als deze redenering klopt, is het de taak van de overheid om boven de partijen te gaan staan en door kritische vragen te stellen toch de verborgen agenda's boven tafel te krijgen. Maar nu komen we al akelig dicht bij de stroperigheidstheorieën van Frissen terecht, want ook de overheid heeft heel veel petten op. Een minister wil ook scoren, een politieke partij wil zus, de kamer wil zo, allemaal vanuit hun eigen legitieme standpunten. Als we zo doorredeneren, dan is de stroperigheid uiteindelijk de optimale uitkomst van een zeer ingewikkeld spel waarin

ieder zijn eigen micro-strategie voert. Wie wil er in het publieke domein echte knopen doorhakken, wie wil risico's lopen als de beloningen die daarbij horen onduidelijk zijn? Het is ijdel te denken dat er een optimale oplossing is die voor iedereen acceptabel is. Doormodderen is dan de enige haalbare optie.

Denken volgens het model van de klant komt dus neer op het modelleren van het echte gedrag van de betrokken partijen om op basis daarvan te bekijken welke randvoorwaarden nodig zijn om de gewenste uitkomst te bereiken. Als het openbaar bestuur een groenere provincie wil die meer duurzaam wordt ingericht, dan heeft ze daar het bedrijfsleven voor nodig. Maar we moeten accepteren dat bedrijven in eerste instantie niet geïnteresseerd zijn in een duurzamere provincie. Het bestuur moet helder kunnen maken wat de voordelen voor de actoren zijn. De vluchtroutes moeten worden afgesloten omdat anders rationeel uitwijkgedrag het gevolg zal zijn. Uit onderzoek blijkt dat bedrijven vooral bezig zijn met zaken die zich dichtbij hun eigen beleavingswereld bevinden. Dat is maar goed ook, daarom maken ze ook winst en zijn ze succesvol. Bij de keuze van een nieuwe vestigingslocatie spelen de traditionele wensen als parkeergelegenheid en ligging aan een op- en afrittenstelsel een dominante rol. Pas als de bereikbaarheid van de locatie gegarandeerd is, komt de kwestie van de kwaliteit en de representativiteit van de locatie aan de orde. Als ook die zaken van voldoende niveau zijn, komen nog verderliggende aspecten als bijvoorbeeld 'duurzaamheid' op het netvlies van de ondernemer. Voor de vormgeving van het ruimtelijk-economische beleid impliceert dit dat indien de echte motieven van ondernemers worden gerespecteerd voorlichting en geleidelijkheid een grote rol moeten spelen. Dat de motieven van ondernemers, hoe plat die volgens sommigen misschien ook zijn, serieus worden genomen, spreekt vanzelf. Het zijn immers de ondernemers die uit vrije wil tot de keuze en inrichting van de schaarse ruimte voor bedrijvigheid komen. Het is dan de uitdaging aan de beleidsmakers om juist die positieve en negatieve prikkels en randvoorwaarden toe te voegen aan de motieven en het gedrag van de actoren dat een gewenste situatie het logische gevolg is.

Een voorbeeld van een actuele discussie. Bedrijven adverteren zich suf om aan personeel te komen en dit zonder al te veel succes. Dit ondanks het feit dat alleen in Brabant al 80.000 personen bij de arbeidsbureaus staan ingeschreven als werkzoekend. Met name mensen die langer dan twee jaar in de kaartenbakken staan vormen een probleem. Bijna de helft van deze club is ouder dan 45 jaar en is overwegend laaggeschoold. Waarom, zo luidt dan de enigszins naïeve hamvraag, maken bedrijven niet meer gebruik van deze enorme reserve aan beschikbare arbeidskrachten in plaats van hun toevlucht te zoeken in het werven van mensen uit andere provincies en het verlengen van de arbeidstijden van de zittende werknemers? De werknemers lijken in de discussies vooralsnog de dans te ontspringen, terwijl het hier toch allemaal om te doen is. De discussie is weinig constructief omdat te gemakkelijk wordt gedacht in termen van schuldigen en fouten. Het achterliggende gedrag van de actoren wordt niet boven tafel gebracht en/of niet geaccepteerd als correct gedrag. Er wordt door beleidsmakers vaak geredeneerd in simpele sjabloontjes van werkgevers en werknemers. Er volgen vaak goed bedoelde adviezen hoe met name werkgevers zich in de praktijk zouden moeten gedragen. Het is een vorm van denken 'van boven naar beneden' die bij de gemiddelde ondernemer alleen maar de constatering kan doen postvatten dat hij blijkbaar dom bezig is en enorme kansen in de markt laat liggen. Het alternatief is denken volgens het model van de klant. Een commercieel bedrijf weet dat succes alleen behaald kan worden als er kennis is van de klant en van de logica van de klant. Denken volgens het model van de klant betekent dat je jezelf in zijn denkwereld probeert te verplaatsen. Dit betekent dat je denkt 'van beneden naar boven': pas als het bedrijf weet wat haar klanten willen, kan het bedrijf bedenken wat de beste strategie voor haarzelf is. De meeste bedrijven willen winst maken. Om die winst te maken moet er geproduceerd worden en daarvoor zijn weer werknemers nodig. Ondernemers die in staat zijn geweest de afgelopen jaren succesvol te groeien, kunnen gerust hoog worden ingeschat. Dergelijke ondernemers zijn in de regel uiterst creatief. Dat ze geen grondige inwerkprogramma's hebben om de kansen voor lager geschoolden te verbeteren heeft weinig met een gebrek aan creativiteit te maken. Een

ondernemer zal pas in actie komen om gedeeltelijk arbeidsongeschikten in te schakelen als dat bijdraagt aan de ondernemersdoelstellingen. Omdat de markt ondernemers dwingt om steeds klantgerichter te werken, zoeken werkgevers werknemers die creatief zijn en die zelf met de nodige initiatieven tot verbetering komen. Ook binnen bedrijven is het 'van boven naar beneden' denken achterhaald. Als de klant iets wil moet dat snel geregeld kunnen worden, los van de eventuele goedkeuring van de baas. De genoten opleiding lijkt een steeds kleinere rol te spelen bij het aannemen van mensen. Er is juist sprake van 'opleidingsinflatie' waardoor de opleiding niet meer zoveel zegt over de kwaliteiten van de werknemer. Waar het om gaat is persoonlijkheid, attitude, creativiteit, flexibiliteit, uitstraling, mentaliteit en gezond verstand. Leeftijd speelt, los van de genoemde persoonlijkheidskenmerken, ook niet zo'n rol bij de beslissing om iemand in dienst te nemen. De vaak hogere kosten spelen vanzelfsprekend wel een rol. Het ligt geheel in de lijn van de redenering dat werkgevers van werkzoekenden verlangen dat ze zelf initiatief vertonen. Een werkzoekende die zegt gestuurd te zijn door het arbeidsbureau en niet duidelijk kan maken waarom hij de betreffende baan ambieert, zal snel weer buiten staan.

Hoe kunnen we nu het gedrag en de achterliggende motieven van werkgevers en werknemers aan de weet komen? Gewone enquêtevormen zullen de achterliggende motieven van de ondervraagden vaak onvoldoende bloot leggen. Het gevaar is levensgroot aanwezig dat sociaal gewenste antwoorden worden gegeven zonder dat de ondervraagden geconfronteerd zijn met de eventuele consequenties van hun keuzes. Er is een andere manier van vragenstellen vorhanden om inzicht te krijgen in de werkelijke motieven. Veel sollicitanten zijn wel eens in aanraking gekomen met een psychologische persoonlijkheidstest. Psychologen weten natuurlijk dat er sollicitanten zijn die een sociaal gewenst antwoord invullen en bouwen in hun vragenlijsten testen in die controleren of onze sollicitant de waarheid spreekt. Deze methode uit de psychologische testerij is met enige aanpassingen te gebruiken om het gedrag van werknemers en werkgevers te ontrafelen. Door de ondervraagden

steeds dezelfde oplossingen in steeds wisselende settings voor te leggen, ontstaat een beeld van de prioriteiten van de onderzochte groepen. We moeten het achterliggende gedrag van de verschillende deelnemers op de arbeidsmarkt eerst kennen om het vervolgens zonder waardeoordeel te kunnen accepteren. Het kan voor een werkgever volstrekt rationeel zijn om wat terughoudend te zijn bij het aannemen van langdurig werklozen. Maar ook voor een werkzoekende kan een afwachtende houding het resultaat zijn van een rationele afweging.

Ook in een klein bedrijf heb je al verborgen agenda's en vele tegenstrijdige belangen. Het lukt meestal om die boven tafel te krijgen en te accepteren. In bilaterale afspraken met medewerkers probeer je vanuit die eigen en persoonlijke agenda's te komen tot het maken van toetsbare afspraken die voor beide partijen een voordeel opleveren. Regelmatig houden medewerker en coach elkaar op de hoogte van de bereikte resultaten. Overheden kunnen op soortgelijke wijze contracten met bedrijven afsluiten en in een periodiek te houden 'functioneringsgesprek' nagaan in hoeverre de goede weg bewandeld wordt. Arbeidsbureaus kunnen heldere contracten met rechten en plichten per werkzoekende met een uitkering afspreken. De stroperigheid moet voorkomen kunnen worden als we elkaar aan de gemaakte afspraken houden.



18

De audio-paradox

Hobby & kwaliteit



18. De audio-paradox

Het zal nu geen verrassing meer zijn dat audio een grote hobby van me is. Voor de buitenstaanders moet ik misschien kort uitleggen waar ik het dan over heb. Als je een willekeurige wit- en bruingoed zaak binnenloopt, zie je naast wasmachines en ijskasten ook allerlei geluidsapparatuur staan. Daar heb ik het dus niet over. Niet over de mini- en midi-setjes. Ik heb het over de losse componenten zoals versterkers, tuners, cd-spelers en uiteraard luidsprekers. Audio is de hobby waarbij je thuis naar muziek en geluid kunt luisteren van kwalitatief hoogstaand niveau. De groep mensen die dit regelmatig doet wordt vaak omschreven met de term audiofielen. Audiofielen zijn niet zonder meer dezelfde mensen als muziekliefhebbers. Audiofielen kenmerken zich door een meer dan gemiddelde aandacht voor de apparatuur die de muziek reproduceert. Het is niet uitzonderlijk dat audiofielen voor tienduizenden gulden apparatuur hebben aangeschaft en naar niet meer luisteren dan enkele testcd'tjes met speciale geluiden. Ik chargeer wat, maar dat even om de sfeer te tekenen. Maar apparatuurfetisjisme komt bij audiofielen regelmatig voor. Wie kent niet de geur van een nieuw gekochte en net uit de doos gehaalde, zich opwarmende en inbrandende, Japanse versterker?

Audio is een rare hobby. Af en toe doe je een stapje terug en bekijk je eens nuchter waar je nu allemaal mee bezig bent, en dan weet je dat er iets niet klopt. Maar wat zou het, zolang je je maar lekker voelt. Het is niet alleen een rare hobby, het zijn ook rare mensen die de hobby bedrijven. Af en toe bezoek ik een demonstratie of een beurs, en dan kijk ik mijn ogen uit. Alleen daarom al kan ik het iedereen aanraden een keer naar een echte audiofiele beurs te gaan. De meeste audiofielen zien er niet uit, vinden kleren en uiterlijk niet belangrijk. Dat kan te maken hebben met het feit dat ze al hun geld aan hun hobby uitgeven. Maar ik ben er van overtuigd dat het niet alleen een kwestie van geld is. Audiofielen zijn bijna altijd mannen. Maar deze audiofielen zijn ook gedreven mensen. Allemaal zijn ze eigenwijs en allemaal hebben ze hun eigen theorie en verhaal. Verder zijn er de bekende tijdschriften waar de audio-

fielen aan hun trekken kunnen komen. Er zijn technische en gespecialiseerde tijdschriften, er zijn oppervlakkige meer consumentachtige tijdschriften, er zijn tijdschriften met veel plaatjes en foto's, Amerikaanse tijdschriften, Engelse, Franse en Duitse tijdschriften.

Door de opkomst van de nieuwe media zie je het serieuze audiowereldje de laatste vijf à tien jaar in omvang afnemen. Kleine hobbywinkeltjes waar de zelfbouwer zijn elektronicaonderdelen kan kopen, verdwijnen in rap tempo uit de Nederlandse binnensteden. Ik vind dat jammer. Voor mij is dat pure nostalgie, pure irrationaliteit. Het zijn van die kleine stinkende winkeltjes met een achterwand vol met kleine houten laatjes. In Nijmegen had je zo'n winkeltje in de Van Welderenstraat. Daar stond een man achter de balie met altijd hetzelfde jasje aan en een koltrui. Hoe druk het ook in de winkel werd, haast had hij nooit. Misschien draaf ik nu door, maar ik geloof dat hij een potlood achter zijn oor had waarmee hij op een leeg zakje altijd de prijzen van de onderdelen bij elkaar optelde. Rekenmachine en elektronische kassa waren taboe. Vreemd eigenlijk in een elektronicawinkel. Mijn vrouw noemde hem (of de winkel?) altijd 'back to the future', ik denk naar de sfeer van de gelijknamige films. Volgens mij zit die winkel in Nijmegen er nog steeds. Ga kijken nu het nog kan, een van de laatste in Nederland! De weinige elektronicazaken die overgebleven zijn horen bijna zonder uitzondering tot landelijke ketens die werken met een catalogus waaruit je je bestelling kunt doen. Dat betekent nooit verrassingen meer, geen onverwachte of extra keuzemogelijkheden. De ketens zijn functioneel en rationeel. Iets van de prijsafdingen is er niet meer bij. Een discussie met de mensen achter de balie is volstrekt zinloos. Ze kijken je niet aan als ze tegen je praten, ze kijken aldoor langs je heen naar buiten. Ik denk aan de vlakke gezichten van de motorreparateurs waar Pirsig het in zijn 'Zen' over heeft. Geen spoortje betrokkenheid meer. De oude medewerker achter de balie, zeg maar die van 'back to the future', die nam alle tijd voor je, die tekende rustig een heel schema voor je uit terwijl je kwam voor een weerstandje van een dubbeltje. Die man had van zijn hobby zijn werk gemaakt. Winst maken speelde voor deze

winkeliërs-hobbyisten nauwelijks een rol. Vaak zat er achter het winkeltje een kamer waar de eigenaar meteen zijn privé-woning had. Deze winkeliërs konden zelf hun klanten uitzoeken, zij bepaalden hun eigen werkritme, gingen uit van hun eigen kernwaarden. Voor de kenners zit er in Vlaardingen nog een grandioze rommelzaak voor de meest onverwachte onderdelen. De eigenaar is het prototype van de zelfstuurder. Als de omzet binnen is, of hij heeft geen zin meer, gaat de winkel gewoon dicht.

Een anekdote tussendoor, om nog wat gevoel voor het wereldje te krijgen. Ik liep een keer in Utrecht, ergens aan de rand van het centrum. Ik zag zo'n oud winkeltje met de etalage helemaal vol oude radio's en onderdelen. Interessant, ik dus naar binnen. Een tingelbel aan de deur en er komt een oude vent van achter aangesloft. Op de vloer kon je je nauwelijks bewegen, alles stond vol met oude radio's. Ergens op een plank achterin de winkel zag ik een versterker staan die me wel interesseerde. Iets apart. Ik wil dus weten van die oude baas wat dat ding daarachter moet kosten. Als antwoord kreeg ik ongeveer zoiets: "Nu moet u eens goed luisteren meneer. Die versterker die u daar aanwijst, die wil iedereen wel kopen. Ik heb hier nog een paar honderd andere dingen op de grond staan en die moeten eerst weg. Zo lust ik er nog wel een, van mij die mooie versterker kopen en dan blijf ik met die oude troep hier zitten. Die vlieger gaat niet op." Dienstverlening? Het model van de klant?

Maar met die hobby, audio en muziek, heb ik al wat sinds mijn tiende levensjaar of zo. Mijn specialiteit is versterkers. Een versterker is het ding dat het uitgaande signaal van bijvoorbeeld een cd-speler (vroeger van een platenspeler) dusdanig versterkt dat een luidspreker er mee uit de voeten kan. Tot mijn twintigste jaar kocht ik regelmatig een nieuwe versterker in de winkel. Vanaf die tijd bouw ik mijn versterkers voornamelijk zelf. Ik heb me lange tijd laten verblinden door mooie folders en het oordeel van een 'objectieve' test was voor mij bepalend voor mijn volgende aanschaf. Ik wilde steeds betere versterkers kopen en het kostte me dus ook steeds meer geld. Vanaf 1982 heeft het Nederlandse audiotijdschrift 'Audio en Techniek' onder aanvoering van oprichter, ho-

fdredacteur, audiofiel en zelfstuurder John van der Sluis, mij de ogen geopend voor kwaliteit. John van der Sluis is, zover ik weet, de eerste geweest in Nederland die heel kritisch naar het binnenleven van de versterkers keek en daar openhartig over schreef. Niet altijd tot tevredenheid van de grote fabrikanten van de apparatuur. Hij ontwikkelde andere, betere en goedkopere versterkers maar die moest je dan wel zelf in elkaar zetten. Zo ben ik op het pad van de zelfbouw gekomen. Sinds die tijd ben ik veel meer waarde gaan hechten aan mijn eigen subjectieve oordeel, heb mij dus minder laten leiden door de uiterlijkheden en door de mening van andere zogenaamde specialisten of kenners.

Elektronische versterkers zijn zo rond de eeuwwisseling ontstaan. De elektronenbuis is lange tijd het versterkende element in het inwendige van de versterkers geweest. Zo rond 1960 is de oude buis verdrongen door de moderne transistor. Je hebt dus buizen en transistoren, ze hebben in een versterker dezelfde functie. Je hebt weer allerlei soorten en typen buizen en transistoren, maar dat is hier niet relevant. Wel is het zinnig om binnen de buizen een onderscheid te maken tussen de triode-buis en de penthode-buis. In het begin, ongeveer tot de jaren dertig van deze eeuw, had je uitsluitend de triode-buis. Met een paar triodes werden in het begin van deze eeuw versterkers gemaakt die een paar Watt aan vermogen konden afgeven aan de luidsprekers die erop aan werden gesloten. De luidsprekers van toen hadden een enorm hoog rendement en met de versterkers van die tijd kon je met gemak een volle bioscoop van een hoop herrie voorzien. Eigenlijk werkte dat dus prima.

Maar de ingenieurs zaten niet stil. Vanaf de jaren dertig is de voor die tijd nieuwe penthode meer en meer ingezet in het inwendige van versterkers. De penthode is van oorsprong een triode maar met een ingebouwd trucje. Door dit trucje neemt de efficiency toe en zijn de ingenieurs erin geslaagd nog meer effectief vermogen uit hetzelfde buisje te halen bij overige gelijke omstandigheden. De penthode is dus een opgevoerde triode. Het rare is dat meer vermogen in die tijd eigenlijk niet echt nodig was. Maar ondertussen

werden er ook andere en 'dus' betere speakers ontwikkeld die dat grotere vermogen goed konden gebruiken. De buizen werden efficiënter en de speakers juist inefficiënter. Het is een beetje het effect dat je ook ziet met de steeds snellere computers waar je op zich geen behoefte aan hebt totdat de nieuwe versie van Windows verschijnt en je oude computer langzamer wordt. Maar de penthode had het nadeel dat hij minder lineair was dan de triode. Hij gaf meer vermogen, maar er was ook meer vervorming. De ingenieurs moesten weer een nieuw trucje verzinnen om dit nieuwe euvel op te lossen. Het hele eenvoudige schema van het begin van de eeuw werd steeds ingewikkelder. Steeds kwam er een trucje bij om de efficiency op te schroeven en volgde een tegenmaatregel die de negatieve bijwerkingen van de nieuwe vinding moest verhelpen. Vanaf de jaren zestig worden versterkers gedomineerd door transistoren. Het is geen probleem nu versterkers te vinden die voor een lage prijs en in een kleine kast enkele honderden transistoren gebruiken om met het grootste gemak van de wereld een paar honderd Watt vermogen te kunnen leveren.

De geschiedenis van de versterker is, zo beschouwd, een grote race van ingenieurs en fabrikanten om steeds meer vermogen in een steeds kleiner en compacter kastje te stoppen met gebruikmaking van steeds meer onderdelen en een steeds ingewikkelder schema. Dat lijkt op zich heel mooi, ware het niet dat de versterkers subjectief steeds slechter zijn gaan klinken. Dat is in ieder geval mijn mening. En ik ben niet de enige. De eerste versterkers uit de jaren twintig en dertig worden nu weer volop gebouwd in al hun eenvoud door de hobbyisten en je moet wel stront in je oren hebben om niet onmiddellijk te horen dat het hier pure kwaliteit betreft die door moderne versterkers niet te evenaren is. De paradox is dat de nieuwe versterkers met de gebruikelijk te hanteren objectieve maatstaven veel beter meten en dus 'objectief' vele malen beter zijn dan die dingen uit de jaren dertig. Mijn stelling is dus dat de triode onder gelijke omstandigheden beter klinkt dan de penthode en die weer beter dan de transistor. En gelukkig ben ik niet de enige die dit vind. De groep 'believers' wordt steeds groter.

Hiermee is de audio-paradox in grote lijnen uitgelegd. Maar nog niet verklaard. Sinds een aantal jaren probeer ik onder het kopje 'Audio en filosofie' in het tijdschrift 'Audio en Techniek' verhalen te vertellen over deze audio-paradox. De verhalen gaan in wezen over de verschillen tussen ingenieurs en luisteraars, over de verschillen tussen objectief meten en subjectief horen, tussen ratio en emotie, tussen een gecentraliseerde massabeweging en een gedecentraliseerde hobbybeweging. Het zijn de onderwerpen die ook centraal staan in dit boek over kwaliteit en dienstverlenen. Ik ben er ondertussen wel achter dat er vele verhalen kunnen worden verteld over de audio-paradox.

Arie de Geus en de levende versterker

Consumentenaudio is nooit een autonoom of oorspronkelijk onderzoeksgebied voor wetenschap of bedrijfsleven geweest. Bijna alle nuttige vindingen waar audio zijn bestaan aan heeft te danken zijn ontwikkeld vanuit andere belangen. De consumentenaudio is daarmee een spin-off van meer oorspronkelijke researchgebieden (met name militaire en medische toepassingen). De elektronenbuis is met name doorontwikkeld vanuit de belangen van de telecommunicatie (onder andere de opkomst en verspreiding van de telefoon). De transistor is doorontwikkeld met name vanwege zijn ongelooflijke toepassingen ten behoeve van de miniaturisering van de toenmalige computers. Het is dus goed te begrijpen waarom er nooit diepgaand en fundamenteel onderzoek is gepleegd naar de relatie tussen meetbare vervorming enerzijds en de subjectieve beleving daarvan door consumenten in de thuisomgeving anderzijds. In termen van 'De levende onderneming' van Arie de Geus zit audio nog in de fase van kapitaal als schaarse factor. Het gaat om grote volumes die voor iedereen betaalbaar en bereikbaar moeten worden gemaakt. Het is denken uit de tijd van de massa-industrialisatie, het heeft nog de sporen van het Taylorisme. We hebben nog een klassieke visie op een versterker. Het ding moet het gewoon doen, niet te veel vervormen, netjes meten, functioneel zijn. Zoals de bedrijven volgens de klassieke visie streven naar maximale winst en daardoor korte termijn denken laten prevale-

ren, zo wordt de ontwikkeling van de 'klassieke' versterker gedreven door minimalisering van de vervormingcijfers en maximalisering van het uitgangsvermogen. De Geus stelt dat een onderneming die lang wil leven naar hele andere dingen kijkt. In deze meer postmoderne visie zijn softe en subjectieve zaken doorslaggevend. De Geus heeft het over langlevende ondernemingen die in harmonie met hun omgeving leven, die ruimte laten voor experimenten en die een sterk gevoel voor identiteit hebben. In de huidige fase van ontwikkeling is de menselijke factor kennis de schaarse factor. De langlevende of postmoderne versterker zou, de redenering van De Geus doortrekkend, dan ontwikkeld moeten worden met de menselijke maat als uitgangspunt. Het gekke is dat er al lang langlevende bedrijven bestaan ondanks het feit dat we wetenschappelijk niet goed raad weten met wat cultuur of identiteit nu precies is. Gelukkig bestaan er ook al lang langlevende versterkers, die de menselijke maat lang geleden al als uitgangspunt hebben genomen, en dat ondanks het feit dat we wetenschappelijk nog niet snappen waarom die dingen zo goed klinken.

Adam Smith en de misleiding van de natuur

Als je kijkt naar de ontwikkeling van de economische wetenschap dan zie je overeenkomsten met die van de versterkertechniek. 'The wealth of nations' van Adam Smith wordt algemeen gezien als het beginpunt van wat wij nu economische wetenschap noemen. Dit boek uit 1776 is vanuit de moderne wetenschapsbeoefening bekeken vrij wollig en breedsprakig, bijna literair van kwaliteit. Smith is een breed belezen man die ruim observerend de economie van zijn tijd in kaart probeert te brengen. De economische wetenschap is sinds dit werk van Smith steeds 'efficiënter' geworden. Even grotestappen-snel-thuis-redenerend, is het werk van David Ricardo in 1819 de start van de wiskundige of 'compacte' economie. Ricardo beschrijft weliswaar in woorden maar bijna wiskundig precies hoe volgens hem de economie van zijn tijd in elkaar steekt. Niet lang na Ricardo heeft de feitelijke wiskundige formalisering in de economische wetenschap zijn intrede gedaan (ergens met Léon Walras, rond 1870) en is de compactheid en steriliteit van de economische

wetenschap in rase schreden toegenomen. Steeds efficiënter zou je kunnen zeggen. Maar helaas verloor de economische wetenschap met zijn precieze wiskundige formuleringen aan andere kwaliteiten. Adam Smith is in deze termen de triode versterker met een enkele buis uit de jaren twintig en dertig, Ricardo is de versterker met meerdere penthodes uit de jaren vijftig, en een artikel in *Econometrica* is een schrapperige transistorversterker met honderden transistoren van 100 Watt per kanaal voor 499 gulden.

Het andere grote werk van Adam Smith, 'The theory of moral sentiments' (TMS), verscheen in 1759. Vaak lees je dat TMS Smith als filosoof weerspiegelt, terwijl 'The wealth of nations' (WN) Smith als econoom laat zien. De boeken zouden verder weinig met elkaar te maken hebben. Meestal zijn het economen die dit beweren. Ik durf hier wel de stelling aan dat moderne (en dus efficiënte) economen in de regel WN niet hebben gelezen, laat staan dat ze TMS ooit in hun handen hebben gehad. Als je de moeite neemt om TMS en WN wat aandachtiger te lezen, dan zie je dat beide boeken een prachtig tweeluik vormen van elkaar versterkende ideeën. In TMS behandelt Smith de filosofie achter de immer voortdurende race van mensen naar meer welvaart, het principe of de motor achter nieuwe technologische ontwikkelingen. Volgens Smith willen mensen bewonderd worden en kunnen we die bewondering bereiken door ons in rijkdom en weelde te hullen en het verwerven daarvan na te streven. Rijkdom wordt op prijs gesteld omdat het ons de vreugde suggereert van hen die erin leven. Rijkdom verschaft bewondering en lof.

'Ja, zelfs is het hoofdzakelijk vanwege dit aspect van de gevoelens van de mensheid dat wij rijkdom najagen en armoede vermijden. Want met het oog waarop bestaat alle gezwoeg en alle drukte van de wereld? Wat is het doel van hebzucht en ambitie, van de jacht op rijkdom, op macht en voorrang? Is het om te voorzien in de noodzakelijkheden van de natuur? Het loon van de eenvoudigste werker kan daarin voorzien (...) Waaruit ontstaat dan deze wedijver die alle verschillende rangen van de mensen doorloopt? Wat zijn de voordelen die wij ons voorstellen bij dat grote doel van de

mensheid dat wij het verbeteren van onze positie noemen? Te worden waargenomen, te worden opgemerkt, aandacht krijgen met sympathie, welbehagen en goedkeuring zijn de voordelen die wij ons voorstellen eraan te ontlelen. Het is ijdelheid, niet gemak of plezier waarin we geïnteresseerd zijn. Doch ijdelheid is altijd gefundeerd op het geloof het voorwerp van aandacht en goedkeuring te zijn. De rijke schittert in zijn rijkdom, omdat hij voelt dat deze op natuurlijke wijze de aandacht van de wereld op hem vestigt.' (TMS, pag. 50-51).

Dus we streven naar rijkdom om bewonderd te willen worden vanuit een misleiding die de natuur ons heeft opgelegd. En misleidend is de jacht naar rijkdom. Want: *'Verbeelden de rijken zich dat hun maag beter is of hun slaap vaster in een paleis dan in een eenvoudig huisje?'* (TMS, pag. 50) Maar juist deze misleiding van de natuur zorgt via de 'race for wealth' voor economische groei. *'Het is een goede zaak dat de natuur ons op deze wijze bedriegt. Het is deze misleiding die de nijverheid van de mensheid opwekt en in voortdurende beweging houdt. Zij is het die haar voor het eerst aanzette de grond te bewerken, de huizen te bouwen, de steden en gemenebesten te stichten en alle wetenschappen en kunsten uit te vinden en te verbeteren die het menselijke leven veredelen en verfraaien.'* (TMS, pag. 183-184). Hiermee is de misleiding van de natuur van TMS dus gelijk aan de beroemde werking van de 'invisible hand' in WN. Smith is als grondlegger van de economische wetenschap begonnen met het formuleren van de door mij bewonderde paradoxen waar de economie nu nog zo vol van zit.

Met een beetje fantasie kunnen we dit verhaal van Smith toepassen op de ontwikkelingen in de audio. De ingenieurs willen in een immer voortdurende race om bewonderd te willen worden, beroemd te willen worden, beter te willen zijn dan de rest, steeds nieuwe vindingen op hun naam zetten. Het kan de ingenieurs niet in-gewikkeld en spits genoeg zijn. Het is een autonome race met als doel steeds 'modernere' versterkers. En dat is ook goed, dat dat gebeurt. Het is de aanjager van technologische ontwikkeling waar we allemaal beter van worden. Maar de echte 'wise men' hebben

volgens Smith door dat het allemaal maar leeg is dat streven naar verbetering of vernieuwing. Zij weten dat je maag niet voller wordt als je meer welvaart krijgt. De wijzen doorzien de misleiding van de natuur. Dat zijn in de audio misschien de hobbyisten en de echte liefhebbers. Zij doorzien dat de nieuwste snuffjes niet hoeven te betekenen dat er ook echt sprake is van een betere versterker. De 'wijze' hobbyisten gaan van hun gevoel uit en negeren de race naar hogere technieken. Zij doorzien dat de versterkers uit de jaren dertig met triodes hen 'the ease of mind' geven ver weg van de 'rat race' van alledag. Maar gelukkig bestaat niet de hele wereld uit wijze mannen en hobbyisten. Dat zou rampzalig zijn voor de economische groei en de technologische ontwikkeling.

Arjo Klamer en de mens achter de metende ingenieur

Een laatste verhaal over de audio-paradox zou te vertellen zijn vanuit het perspectief dat Arjo Klamer heeft gehanteerd. In zijn 'The new classical economics' verdiept Klamer zich in de subjectieve gedachtewereld van superrationele economen door hen interviews af te nemen en hen te vragen naar hoe ze alledaagse dingen doen, hoe ze tot de keuze voor hun studie zijn gekomen, waarom ze altijd op zoek zijn naar verbeteringen in hun theorieën etc. Eigenlijk toetst Klamer op een indirecte manier de theorieën van deze lieden aan hun eigen handelen. Uit de interviews blijkt dan dat deze rationele economen zelf erg zijn geleid door toevallige, subjectieve en willekeurige dingen in hun leven. Met hun theorieën zou je hun eigen gedrag nooit kunnen verklaren. Een dergelijke benadering zou in de audiowereld het proberen waard zijn. Je zou dan kunnen beginnen met het uiteenzetten van de kaders van hoe ontwerpers werken, wat ze belangrijk vinden, hoe ze met elkaar omgaan en dergelijke. Vervolgens ga je key-spelers in het veld bevragen op hun feitelijk gedrag en op andere manieren van denken. Misschien heeft de uitvinder van de Compact Disc thuis nog steeds zijn geliefde platenverzameling staan. Ik weet dat de Japanners die ooit schepen vol slechtklinkende rommel deze kant in stuurden, zelf luisteren met, jawel, de geroemde triode versterkers uit de jaren dertig liefst van Europese of Amerikaanse makelij. Je krijgt volgens

deze aanpak een verzameling systematische interviews met ontwerpers, fabrikanten, winkeliers, importeurs, hobbyisten, luisteraars en goeroes. Hopelijk stellen de interviews de onderzoeker in staat wat grotere lijnen naar voren te halen die bijdragen aan het inzicht in de geconstateerde audio-paradox. Ach, er is nog zoveel goed werk te doen.



19

Harvey Rosenberg

en scroop

Harvey
Rosenberg en scroop



19. Harvey Rosenberg en scoop

De Musical Fidelity A1, het 20 Watt klasse-A veel te heet wordende versterkertje uit Engeland: wie kent hem niet? Wat klonk deze versterker uit de jaren tachtig mooi! Het was de eerste (en misschien wel enige) transistorversterker die ik ooit in huis heb gehad die even goed of misschien wel beter klonk dan menig buizenversterker. Maandenlang heb ik me suf gestaard op het door mij heime-lijk bewaarde schema van dit tosti-ijzer. Tim de Paravicini was er in geslaagd met een handvol 'rotzooi' het meest romantische versterkertje ter wereld te ontwerpen. Nooit eerder had ik dit meege-maakt: je zette een plaat op, je deed je ogen dicht en je zweefde door de ruimte.

Ik had dit versterkertje nooit moeten wegdoen. Maar ik had de smaak te pakken en dacht dat het nog beter kon. Ik kocht een complete Lectron set van Franse makelij: een Hiraga prepre op akku's, een buizenvoorversterker 'Le Tube' en de Hiraga 20 Watt klasse-A eindversterker. Nieuwprijs destijds zo'n zeventienduizend gulden. Het was geen slechte set, daar gaat het helemaal niet om. Toch heb ik er bijna een jaar over gedaan om voor mezelf te erkennen dat ik aan de Musical Fidelity meer plezier beleefde. Ik had spijt en wilde het geluid van m'n tosti-ijzer terug. Anderzijds, de Musical Fidelity werd zo ongelofelijk heet dat ik niet het minste vertrouwen in de levensduur van het apparaat had. Bovendien, wat zat er nou hele-maal aan onderdelen onder die zwartgeribbelde deksel: de goed-koopste eindtorren die er zo'n beetje bestaan, een klein trafootje, elco's in de signaalweg en ga zo maar door. Ik dacht: dat kan ik beter en ik besloot het eindversterkergedeelte van de A1 compro-misloos na te bouwen. Een grote ringkerntrafo, polypropyleen condensatoren, een goede koeling, Motorola-eindtorren, niet te zuinig. Het eindresultaat mocht er wezen en versloeg beslist heel wat dure fabrieksversterkers. De magie van mijn originele A1 heb ik echter nooit meer mogen beleven. Later heb ik het nog eens geprobeerd met twee monoblokken maar met hetzelfde eindresul-taat: gewoon goed maar net niet die bijzondere A1-magie van hal-verwege de jaren tachtig.

Nog een voorbeeld: onder de merknaam 'Transvalve' is zo rond 1985 een phono-buizenversterkertje verschenen. Het gevalletje werd in Nijmegen door de firma 'Audio-Service' vervaardigd. Het schema getuigt van een geniale eenvoud. Ik weet niet of het ontwerp van een Nederlander is maar op dit ontwerp mag je wat mij betreft heel trots zijn. De klank van dit apparaatje ter grootte van twee pakjes sigaretten is onovertroffen: de eerdergenoemde Hiraga prepre op akku's (destijds voor fl.1600,- toch ook niet goedkoop) moet zich wat mij betreft een potje doodschamen. Maar ik heb diverse originele fabrieksexemplaren thuis gehad en ze klonken allemaal anders en minder goed dan mijn huidige exemplaar. Enige tijd geleden heb ik gewoon voor de lol een kopie van de Transvalve proberen te maken. Na zo'n 15(!) verschillende uitgangscapacitors, 4 merken voedingscapacitors, 2 merken spanningsstabilisator en 2 merken weerstanden te hebben uitgeprobeerd, stond het huilen me nader dan het lachen. Het resultaat was, op een enkele uitzondering na, steeds heel aardig en soms zelfs goed, maar mijn fabrieksexemplaar heb ik in kwaliteit niet eens benaderd.

Zomaar twee voorbeelden uit de praktijk. Op de een of andere manier voel je en ervaar je of een apparaat 'het' heeft of niet. En ik mag een boon zijn als ik er iets van begrijp. Op zulke momenten van grote wanhoop, heb ik uitdrukkelijk behoefte aan een 'audio-filosofie': een voorlopig antwoord op mijn vragen. Het heeft er alle schijn van dat het boek van Harvey Rosenberg uit 1994, 'The search for musical ecstasy', audiofielen die 'zoekende' zijn iets te vertellen heeft.

Harvey Rosenberg (HR) is bekend van het Amerikaanse bedrijfje 'New York Audio Labs' (NYAL). Dit bedrijfje heeft hoofdzakelijk naam gemaakt door de professionele wijze waarop ze het basis-schema van OTL-pionier Julius Futterman heeft omgezet in een aantal commerciële producten (OTL is een afkorting voor Output Transformer Less, een eindversterker met buizen zonder uitgangstrafo). De OTL-1 is zonder meer de meest tot de verbeelding sprekende versterker uit het NYAL-programma geweest. Het betreft

hier 150 Watt OTL-monoblokken met separate gestabiliseerde voedingen, een prijskaartje van \$12.000 en een claim de beste buizen-versterker ter wereld te zijn. In een later stadium heeft NYAL enkele hybride (tube-mosfet) eindversterkers ontwikkeld. Deze hybride versterkers, waaronder de Moscode 300 en 600, genieten ook hier in Nederland wel enige bekendheid. Rosenberg heeft sinds geruime tijd geen binding meer met NYAL en heeft zijn vrijkomende tijd (onder andere) aangewend om zijn visies op en zijn ervaringen met het audio-wereldje op papier te zetten. 'The search for musical ecstasy' valt grofweg uiteen in twee delen. Het eerste gedeelte beschrijft een door Rosenberg ontwikkelde (wat ik hier voor het gemak maar noem) audio-filosofie. Het gaat hier om een verzameling min of meer samenhangende filosofische bespiegelingen. Het tweede gedeelte beschrijft de belevenissen van Rosenberg in de audio-scene van Amerika. Dit tweede gedeelte is een aaneenschakeling van sappige audio-anekdotes.

De audio-filosofie van HR is met een beetje goede wil van de kant van de lezer terug te vinden op de eerste 62 pagina's van zijn boek. HR schrijft een beetje zoals hij denkt, dat wil zeggen dat de hoofdttekst is opgebouwd uit allerlei losse gedachtestreepjes. Een nette indeling van de hoofdttekst (inleiding, probleemstelling, conclusie) ontbreekt. De filosofie van HR blijkt op één enkele hoofdgedachte te stoelen. De meeste gedachtestreepjes zijn op de een of andere manier wel weer te herleiden tot die ene hoofdgedachte. Wat houdt die hoofdgedachte van Rosenberg in? Geluid en muziek zijn zo oud als de mensheid zelf. Onze creativiteit om de geluiden om ons heen correct te interpreteren was van levensbelang. Spraak is voor de mensheid een relatief nieuw fenomeen. Spraak is eigenlijk bewerkt en gesymboliseerd geluid, je moet het leren, je wordt er niet mee geboren. Spraak creëert als het ware een nieuwe en symbolische werkelijkheid. Wanneer we spreken over 'een boom', bedoelen we daar bomen in het algemeen mee. Het gaat hier dus om een abstract begrip 'boom' dat we niet echt kunnen waarnemen. De werkelijkheid van de taal wijkt dus af van de echte werkelijkheid zoals we die kunnen waarnemen. Vóór het ontstaan van spraak was geluid en werkelijkheid een en hetzelfde. Deze oererva-

ring van geluid noemt HR 'the experience of aural unity'. De hedendaagse audiofiel, of zoals HR het noemt: de audi-oxtasist, voelt de oerdriften die weer verlangen naar de oorspronkelijke 'aural unity'. Muziek is een uiting van het verlangen naar 'aural unity' dat door velen wordt gevoeld maar niet kan worden verklaard door de hedendaagse wetenschap. De hoofdgedachte wordt door HR als volgt samengevat: *'Our search for musical ecstasy is in the truest sense an impulse to return to the original relation to the world when all things were alive, when we were inseparable from all of creation, when we were music.'* (pag. 57).

Wanneer HR zijn hoofdgedachte ontwikkelt en vertelt, bewandelt hij allerlei zijpaden die leuke en nieuwe inzichten opleveren. Het zijn natuurlijk juist deze losse ideetjes die het lezen van het boek zo de moeite waard maken. Een kleine bloemlezing uit de verzameling gedachtestrepen van HR:

- De seksuele revolutie van de jaren zestig was niet mogelijk geweest zonder de massaproductie van goedkope transistorversterkers. De combinatie van transistorversterkers en Rock & Roll vormde de revolutie die de puriteinse ethiek doorbrak en de wedergeboorte van de ecstatische liefde tussen man en vrouw mogelijk maakte.
- De mens is een 'mythemaker'. Mythes als familie, gemeenschap en land voorkomen een situatie van chaos, zijn als het ware de lijm van de samenleving. Om een bepaalde cultuur te begrijpen moeten we op zoek naar haar mythes. Zo heeft de Japanse cultuur andere mythes dan de Amerikaanse cultuur. Een Japanse audiofiel is anders dan een Amerikaanse audiofiel. Culturele en persoonlijke elementen spelen daarom een rol bij het universele streven van audiofielen naar de staat van 'aural unity' of 'aural ecstasy'. Het al dan niet bereiken van die staat van ecstasy hangt af van wat je zelf geeft: *'the ecstasy is in you, not in some big expensive black box with big heavy handles.'* (pag.17) Als je instelling niet deugt, haalt een dure installatie niets uit. Concentratie op de installatie is dodelijk, het gaat om het proces, om de interactie tussen apparatuur en luisteraar. *'You can*

enter the kingdom of musical heaven whether your system cost \$300 or \$300.000.' (pag. 42).

- HR praat over een stam van audiofielen (*'a tribe of audioxtasists'*): met als gemeenschappelijke doel het met veel moeite bijeenstapelen van een installatie die in staat is een situatie van ecstatische 'out-of-body-experience' op te roepen.
- Volgens HR is het een misvatting te denken dat audiofielen al hun inspanningen leveren om een illusie van live-muziek in huis te kunnen creëren. Sterker nog: de live-uitvoering zelf beperkt de eventuele mogelijkheden tot het bereiken van muzikale extase. Bij een echte extase wil je opstaan en het uitschreeuwen. Je wilt dat ene zalige stukje muziek herhalen, pas dan komt de energie vrij. Het verplichte stilzitten tijdens live-concerten is een fatale misvatting: muziek en dans zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. De enige manier om de grenzen van Rock & Roll te verkennen is thuis naar muziek luisteren met een biertje binnen handbereik, tijdens het eten van een pizza, tijdens het bedrijven van de liefde met je vriendin (allemaal onmogelijk tijdens een live-concert).

Het gedeelte na pagina 127 vertelt over HR's eigen 'search for the audio-grail'. De ruim 200 pagina's die volgen lezen als een trein. HR haalt herinneringen op uit het gouden buizentijdperk. HR (geboren in 1941) bouwt al op jeugdige leeftijd buizenversterkers. In zijn jonge jaren waren buizen gemeengoed (*'Hey, Mr. Jones, can I have some aspirin and a 12AX7?'* pag. 155). Na een tijdje weg te zijn geweest uit audio-land (zijn interesse ging uit naar meisjes), kwam hij eind jaren 60 weer terug door spannende berichten over de 're-make' van de Dynaco MkIII, de Paoli 60M. Een tijd lang houdt HR zich bezig met het verbeteren en opwaarderen van klassiekers als de Dynaco Stereo 70 en de Marantz 8B. Het grote inzicht dat hij uit die tijd overhoudt is dat enorme verbeteringen zijn te behalen door klassieke buizenschakelingen aan te vullen met (transistor) gereguleerde voedingen. In deze periode is hij helemaal verslaafd aan 'tweaken'. De enige manier om goede audioapparatuur te ontwerpen is volgens HR door middel van 'tweaken'. Er bestaat immers geen school waar je wordt opgeleid om state-of-the-art

audioapparatuur te maken. Door te 'tweaken' stroomt er energie van jezelf naar het apparaat; *'the beginning of an intimate relationship between you and the thing.'* (pag. 151).

Tijdens zijn periode van 'tweak-verslaving' komt hij via een vriend in aanraking met een 20-Watt Futterman OTL-versterkertje. De combinatie met een Quad-electrostaat is verpletterend. Sinds dat moment lijdt HR aan OTL-mania. Hij besluit contact op te nemen met de toen al zijn eind naderende New-Yorker Julius Futterman. Futterman maakt zelf al zijn versterkers met de hand. Elke versterker is daarom anders en afhankelijk van de op dat moment aanwezige onderdelen. HR komt met Futterman overeen de versterkers seriematig te gaan fabriceren (dit betekent onder andere het gebruik van printplaten). Juist op het moment dat Julius Futterman sterft, komt de eerste goed werkende NYAL OTL-versterker van de band gerold.

In 1984, tijdens een bezoek aan de Japanse importeur van NYAL, maakt HR kennis met de Japanse audio-cult (HR noemt dit: 'the 'play it by ear' school of system design'). Daar ontdekt hij de unieke combinatie van single-ended triode versterkers met hoogrendements hoornsystemen. HR constateert dat Japanners wat tweaken betreft nog veel gekker zijn dan Amerikanen en Europeanen. Hele huizen worden om speakers heen gebouwd en buizenversterkers spelen op accu's (zie ook diverse interviews met Japanse audiofielen in oude jaargangen van het Franse tijdschrift L'Audio-philie).

De kleine vermogens van single-ended versterkers dwingen een bepaalde speakerkeuze af. Tijdens zijn zoektocht naar geschikte speakers, ontdekt hij (met de Japanners) de kwaliteiten van papier als conusmateriaal: *'Paper cone speakers have a different tonal quality than exotic synthetic cone materials. The combination of dynamism, alive horn-like qualities, and a natural harmonic quality makes these speakers very simpatico with good tube equipment They just naturally work great together.'* (pag. 267). Was de Philips bi-ampli die vroeger bij oma op de kast stond (kleedje erover!) ook

niet uitgerust met een single-ended schakeling en een 800 Ohm papierconusspeaker?

Uit het bovenstaande zal wel duidelijk zijn geworden dat ik het boek van Rosenberg met erg veel plezier heb gelezen. Het is een regelrechte aanrader voor de 'zoekende' audiofiel. Het gaat hier om een uniek boek: ik ken geen ander boek dat zo uitgebreid filosofeert over audio-cultuur en audio-techniek.

HR brengt een tweedeling aan in het kamp van de audiofielen. Aan de ene kant heb je de mensen die streven naar accuraatheid van het geluid, aan de andere kant heb je de mensen die streven naar authenticiteit van het geluid. HR stelt ongeveer dat 'accuraat = intellect = transistorgeluid' en dat 'authenticiteit = emotie = buizengeluid'. Waar HR zelf staat is natuurlijk duidelijk: het gaat niet om een perfecte kopie van een live-concert (is trouwens sowieso niet mogelijk), maar het moet je raken, het moet je iets doen. Het gaat er om *'to get the tone right'*, oftewel: *'it must have SCROOP'*.

Het zal geen toeval zijn dat ook een cultboek als 'Zen en de kunst van het motoronderhoud' van Robert Pirsig, een boek dat in het Amerika van de jaren zeventig is verslonden, griezelig veel overeenkomsten heeft met de eerste 62 pagina's van Rosenberg. Ik zal proberen aan te geven hoe ik die overeenkomsten tussen Pirsig en Rosenberg zie.

Volgens Pirsig is de oorzaak van onze huidige maatschappelijke crisis een defect binnen de aard van de rede. En deze crisis zal blijven voortbestaan tot dit defect uit de weg is geruimd. Onze tegenwoordige vormen van rationaliteit sturen de samenleving niet in de richting van een betere wereld. Ze voeren haar steeds verder van die betere wereld vandaan. Al vanaf de Renaissance hebben deze vormen van rationaliteit dienst gedaan. Zolang de behoefte aan voeding, kleding en huisvesting dominant is zullen zij van kracht blijven. Maar nu voor reusachtige mensenmassa's deze behoeften niet langer meer al het andere overschaduwden, is deze hele structuur van de rede zoals die aan ons is overgeleverd vanuit de klas-

sieke oudheid, niet langer van toepassing - emotioneel hol, zonder esthetische betekenis en geestelijk leeg.

Het moderne rationaliteitsbegrip komt het duidelijkst naar voren in de wetenschappelijke methode. Wetenschappelijke denkers hebben zich volledig afgeschermd voor het besef van 'kwaliteit' door zich star te houden aan de formele subject-object dualiteit. We kennen allemaal wel ogenblikken wanneer we bezig zijn met iets dat we werkelijk graag willen doen. Je hebt dan interesse in je werk, je gaat op in je werk. Dit gevoel voor het werk wordt, op de rand van het bewustzijn, veroorzaakt door de afwezigheid van ieder gevoel van scheiding van subject en object; 'erin opgaan', 'een geboren vakman', 'in hart en nieren' - er zijn zoveel uitdrukkingen voor wat we bedoelen met de afwezigheid van subject-object dualiteit. In het wetenschappelijke taalgebruik zijn de woorden voor deze afwezigheid van de dualiteit tussen subject en object schaars.

Robert Pirsig beweert dat de indeling van de werkelijkheid in een subjectief of geestelijk en een objectief of fysiek gedeelte kunstmatig is. Je kunt pas gewaarworden dat je een boom hebt gezien, *nadat* je de boom hebt gezien, en tussen het moment van visuele waarneming en het moment van gewaarwording moet een korte spanne tijds liggen. Werkelijkheid is altijd het moment van visuele waarneming voordat de intellectualisering optreedt. In audio-termen: eerst luister je naar een installatie, binnen een fractie van een seconde komen de eerste positieve of negatieve indrukken binnen, en pas in tweede instantie ga je beredeneren en verwoorden waarom je het wel of niet goed vindt. Aangezien alle intellectueel aanwijsbare dingen moeten voortkomen uit deze pre-intellectuele werkelijkheid, is Kwaliteit (hoofdletter van Pirsig zelf) de bron, de oorsprong van alle subjecten en objecten. Degenen die het de minste moeite kost deze Kwaliteit te zien zijn kleine kinderen en mensen zonder schoolopleiding. Zij bezitten de minste vooringenomenheid tegenover intellectualisme vanuit een culturele achtergrond.

Pirsig houdt van motoren: één worden met de motor waar je op

rijdt, dat is Kwaliteit. Rijden op een motor waarin onderdelen zijn ingebouwd die jij gemaakt hebt, geeft je een bijzonder fijn gevoel dat je nooit of te nimmer zult hebben met gekochte onderdelen (denk aan het 'tweaken' van audio-apparatuur bij Rosenberg). Het is duidelijk: Rosenberg noemt het SCROOP, Pirsig noemt het KWALITEIT, de oude Grieken noemden het *aretê* of deugd. Ze bedoelen allemaal hetzelfde: als een product 'het' heeft, heeft het 'kwaliteit', heeft het 'scroop'.

Er zijn nog een heleboel vragen overgebleven als je het boek van Rosenberg hebt gelezen. Op de vraag waarom buizenversterkers ondanks hun armoedige objectieve testresultaten zo goed kunnen klinken, volgt eigenlijk een weinig bevredigend antwoord. Een van de hoofdargumenten van Rosenberg is 'Less is more'. Met andere woorden, buizenschakelingen hebben kortere signaalwegen dan vergelijkbare transistorontwerpen. De praktijk leert dat dit te simpel is. Rosenberg heeft nog enkele argumenten waarom buizen beter klinken dan transistoren: buizen zijn meer lineair dan transistoren en buizen klippen soft. Een versterker 'klipt' op het randje van zijn maximale vermogen, bij transistorversterkers is het vermogen plotseling 'op' hetgeen te horen is aan een irritant en schra-perig geluid. Als een buizenversterker over zijn grenzen gaat kun je dat wel horen maar de vervorming neemt geleidelijk toe, vandaar de term 'soft clipping'. Die lineariteit van buizen lijkt mij inderdaad van wezenlijk belang, maar of het klipgedrag in de praktijk zo'n grote rol speelt betwijfel ik. Het is immers een koud kunstje om ver onder de klipgrens van versterkers (dus wanneer we zeker weten dat de versterkers niet klippen, er is nog voldoende reserve) enorme verschillen in klank waar te nemen.

Verder is het onbevredigend dat het uiteindelijke oordeel over kwaliteit zó persoonlijk moet zijn: *'Each of us has only one task: discovering what audio tools serve our very unique, completely personal way of achieving ecstatic musical union.'* (pag. 144). Rosenberg gaat zelfs zo ver te beweren dat de voorkeur voor een mooie vrouw even persoonlijk is als de voorkeur voor goede audio. Natuurlijk: getallen zeggen lang niet alles en de persoonlijke smaak is uiteindelijk

doorslaggevend. Maar hier moet het verhaal niet ophouden. We zijn het aan onszelf verplicht te blijven zoeken naar de dieperliggende oorzaken achter de verschillen in kwaliteit. Het is nog niet bewezen dat het *in principe* onmogelijk is om met de ontwikkeling van 'objectieve' (= voor ieder reproduceerbare) metingen een nauwere relatie te leggen met onze subjectieve en persoonlijke ervaringen van kwaliteit. Of ben ik al te veel geïndoctrineerd door de moderne wetenschappelijke methode?

Nawoord 1999

Dit verhaal is eerder verschenen in Audio en Techniek nummer 51, 1995. Het is een persoonlijk ingekleurde boekbespreking van Harvey Rosenbergs 'The search for musical ecstasy' dat in eigen beheer in 1994 is uitgegeven. Ik meende in de ideeën van Rosenberg verwijzingen naar 'Zen' van Robert Pirsig te zien. In het hierna volgende verhaal is de link tussen Rosenberg en Pirsig verder uitgewerkt, ditmaal vanuit het perspectief van 'De logica van het gevoel' van Arnold Cornelis.



20

Audio en filosofie:

de logica van het audiofiele gevoel

Audio en filosofie:

DE LOGICA VAN HET
AUDIOFIELE GEVOEL



20. Audio en filosofie: de logica van het audiofiele gevoel

Tien jaar geleden werden er nog verhitte debatten gevoerd in de Nederlandse audio-tijdschriften en ook toen al waren er minstens twee onverzoenbare kampen. Je had aan de ene kant de mensen die beweerden dat zeg een Quad 303 een perfecte versterker was waar verder geen hoorbare verbetering van verwacht mocht worden. Het ding had van zichzelf geen klank, een 303 was onhoorbaar zoals alle andere goede versterkers dat waren. Aan de andere kant had je de mensen die vertelden over extra lucht om de instrumenten, over fenomenale dieptewerking, over zijdezacht hoog en zo verder. Deze mensen hadden geen 303, maar waren in de weer met kabels, met buizen, en zelfs met het 'beluisteren' van passieve componenten zoals condensatoren en weerstanden. Deze kampen heb je anno 1999 nog steeds. Maar een serieuze discussie wordt niet meer gevoerd. De werelden zijn zo ver uit elkaar gegroeid dat praten niet meer helpt. Ik vind dat geen goede zaak, er zijn nog zoveel raadsels die opgelost moeten worden.

Muziek is emotie, apparatuur is techniek. Twee aparte werelden, alfa en bèta. Vanuit een 'klassieke' opleiding wil ik altijd weten waarom iets zo is, dingen gebeuren niet zomaar, er moet een causaal verband zijn. Zomaar iets geloven, een paradox met rust laten, dat ligt niet in mijn karakter. Maar ik ben geen technicus, ik ben niet thuis in de perceptieleer en ik weet niet hoe mensen vanuit een biologisch perspectief emoties verwerken. Ik kan alleen vragen stellen die ikzelf niet kan beantwoorden. Ik heb dus andere mensen met hun expertises nodig om verder te komen. Wat ik wel kan is logisch nadenken als mensen mij van hun 'expert-opinions' voorzien, ik kan combineren en deduceren en met nieuwe vragen komen.

Misschien goed om nog iets helderder te krijgen over welke vragen we het hebben. Mijn eerste echte versterker was een Akai AM-2200, zonder te luisteren gekocht in 1976 voor 300 gulden. Ik had daar toen nog niet zo'n mening over, alles was beter dan de radiocassette recorder van daarvoor. Mijn vader vond het allemaal maar naar niks klinken. Om een beetje fatsoenlijk geluid te krijgen, moest

flink aan de bass en treble knoppen worden gedraaid. Zonder de 'loudness' knop kwam er alleen maar een kaal geluid uit. Ik had de versterker gekocht omdat er een positief verhaal over de AM-2200 in de Hifi-Video Test (HVT) had gestaan. Toen ik de test er later nog eens bijhaalde, viel me pas op dat de versterker uit de doos was gehaald, er het een en ander was gemeten (vermogen, vervorming, bandbreedte, ruis, kanaalscheiding), de metingen leverden geen rare dingen op, en de versterker ging hop de doos weer in. Advies: goede versterker voor het geld. Geen noot bestemd voor een menselijk oor was er door de versterker gegaan. Dat werd toen blijkbaar niet nodig gevonden. Daarna heb ik, na wat luistertests, een Sansui AU-3900 gekocht die al een stuk beter beviel. Beide versterkers deden op de testbank overigens nauwelijks voor elkaar onder. Als puber verslond ik alle folders die ik te pakken kon krijgen. Avondenlang zat ik alle tabellen met fabrieksspecificaties met elkaar te vergelijken. Mijn geplande volgende aanschaf na de AM-2200 zou natuurlijk de AM-2400 worden want die vervormde nog zoveel honderdste procent minder. Later zou ik met een beetje geluk een AM-2600 of, zaligheid, een AM-2800 kunnen kopen. Van mijn folder-geilerij was ik nu in ieder geval voorgoed verlost.

Een paar jaar later, ik had mijn eerste ervaringen met buizenversterkers en modificaties inmiddels opgedaan, ging ik voor de zoveelste maal bij een kennis naar wat platen luisteren. Altijd al was daar de door ons beiden zeer gewaardeerde buizenversterker in de keten aanwezig geweest. Maar vandaag was een bijzondere dag want de versterker was helemaal aangepast aan de eisen van de tijd: alle condensatoren in de signaalweg waren vervangen door Wima MKP's, 'het neusje van de zalm'. Na tien minuten was wel duidelijk: van de oorspronkelijke versterker was nog maar weinig over, dit was een regelrechte ramp. Na een paar weken ergernis, zijn de oorspronkelijke condensatoren weer teruggezet. Bij mijn voorversterker 'Le Tube' is het ook een koud kunstje om de kwaliteiten om zeep te helpen door de keuze van een 'geschikte' alternatieve uitgangscapacitor. Ik zal u niet vermoeien met de tientallen andere voorbeelden van kapot gemodificeerde, van zilverkabel en goudcontacten voorziene, apparatuur. Als een zonnetje zo helder is voor

mij dat passieve componenten een enorme impact op de geluidskwaliteit hebben. Meettechnisch, en dat is de paradox, valt aan deze verschillen in geluidsbeleving weinig eer te behalen.

In het allereerste nummer van het Franse audiotijdschrift *L'Audiophile* (oktober 1977) gaat Jean Hiraga uitgebreid in op de subjectieve verschillen die er zijn in passieve elektronische componenten. Het artikel deed toen veel stof opwaaien. Maar inmiddels is het dan misschien door grote groepen geaccepteerd dat 60% van de kwaliteit van een versterker wordt bepaald door het circuit en de actieve componenten en 40% door de passieve componenten, nog steeds is er niet veel vordering geboekt in het inzicht dat we hebben in deze kwesties. Zo meldde de gerespecteerde maar inmiddels overleden Japanse ontwerper Nobu Shishido in 1994: *'Since all parts have distinct tonal characteristics, you'll need to remember these and combine the parts complementary to produce natural sounds. This is the real charm of designing, and it is more art than engineering. Audio cannot be that simple. If this were true, everyone would use the Loftin-White circuit, which is the simplest.'* Audio as an art. Maar ook las ik nog niet zo lang geleden in een Nederlands blad naar aanleiding van een test van een paar monoblokken van Musical Fidelity (ik citeer vrij uit het hoofd): *'Erg goede versterker, doet me denken aan een Quad 303 en dat is bedoeld als een compliment'*. Ik dacht dat de tekst van Armand van Ommeren was, die hiermee weer eens stelt dat een 303 niet voor hoorbare verbetering vatbaar is. Audio as an engineering science. Met alle respect, toen ik dit las, dacht ik even dat we weer terug waren in de donkere jaren zeventig.

Ik denk dat de 'play it by ear'-school terecht veel waarde hecht aan de eigen oren en het eigen gevoel. We moeten wel blijven nadenken en oppassen dat we elkaar niet kritiekloos gaan napraten, anders krijgen we ongefundeerd fanaticisme en dogmatisme. Mijn stelling, die ik verder zal uitwerken, is dat het gevoel en het oor de klanten zijn van de moderne wetenschap en niet andersom. Mijn inspiratie voor deze stelling heb ik opgedaan in het vuistdikke boek van Arnold Cornelis: *'Logica van het gevoel: filosofie van*

de stabiliteitslagen in de cultuur als nesteling der emoties'. Om misverstanden te voorkomen: het boek gaat niet over audio en ook niet over apparatuur.

Volgens de evolutietheorie hebben dieren zich door 'survival of the fittest' aangepast aan hun omgeving. De mensheid heeft deze beweging omgedraaid door de omgeving aan te passen aan zichzelf. Natuur werd cultuur. De filosofie van de aanpassing wordt de filosofie van de creativiteit want het bewust aanpassen van de omgeving vereist creatieve keuzes. Mensen kunnen daarmee hun eigen toekomst sturen. Dat is niet zonder risico, want het vraagt denkvermogen en inzicht in kwaliteit. Niet alles wat mogelijk is, is ook gewenst. Wanneer was eigenlijk dat moment dat mensen hebben ontdekt dat ze mensen waren, dat ze konden denken en zelf sturen? Volgens Cornelis op het moment dat er taal ontstond. Taal is een denksysteem. In de taal wordt de wereld beschreven als een wereld van mogelijkheden. Door te leren spreken ordent een kind zijn geest. De ordening is daarmee aangeleerd, het gevoel krijgt het kind met de geboorte mee. Gevoel is primair, je wordt er mee geboren, ordening is secundair want aangeleerd. Cornelis stelt daarom dat het gevoel de eerste stabiliteitslaag der emoties is en de rationaliteit de tweede stabiliteitlaag der emoties.

Alle menselijk kennen is herkennen, in bewuste vorm, van de logica die we onbewust al kenden als ons gevoel. Dat is de centrale these van het boek van Cornelis. Een kind 'weet' al dat het behoefte heeft aan zuurstof, terwijl in de wetenschap pas in de loop van de vorige eeuw het begrip zuurstof is geïntroduceerd. Er werden ook al versterkers gebouwd voordat het wetenschappelijke begrip van de werking er was. Hiermee wordt wetenschap een maatschappelijk leerproces waarbij het de kunst of uitdaging is om vanuit het subjectieve het objectieve te construeren. Logica begint bij het gevoel en is subjectief om vervolgens de leerprocessen naar de constructie van de objectieve wereld te sturen. Hiermee zijn de drie stappen of fasen van de theorie van Cornelis kort beschreven: 1. gevoel, 2. ratio, 3. (zelf)sturing op basis van visie, inzicht en communicatie, kortom: communicatieve zelfsturing. Vanuit de ratio-

naliteit en de ordeningsbehoefte ontstaan bijvoorbeeld verkeersregels, wetten, arbeidsverdeling, technische vooruitgang en wetenschappelijke disciplines. Deze regelsystemen kunnen echter geen veranderingen verwerken. Er ontbreekt vanuit een logische begrenzing een terugkoppellus die verandering mogelijk maakt. Gehoorzaamheid aan regels (bijvoorbeeld in de vorm van bevelen of voorschriften) moet dan plaats maken voor de vraag naar inzicht. Inzicht betekent dan dat de geldigheid van de kennis en de regels afhankelijk wordt gemaakt niet van de vraag of men doet wat wordt gevraagd maar van de vraag of het onderliggende probleem wordt opgelost.

Volgens Cornelis kan deze driedeling ook de ontwikkeling van onze Westerse samenleving beschrijven. In vroege samenlevingsvormen (tot in de middeleeuwen) overheersten natuurlijke machtssystemen en primitieve gevoelens. Wie toevallig sterk was, of in het bezit van een kasteel, maakte de dienst uit. Vanaf de Verlichting nemen ratio en intellect de rol van het gevoel over. Nu staan we volgens Cornelis aan de vooravond van de overgang van de tweede fase van de ratio en de regels naar de derde fase van de zelfsturing en van de vraag naar inzicht. Maar ook een mens doordloopt deze drie fasen van ontwikkeling. Als kind bouwen we het model na van een natuurlijk systeem als wereld van geborgenheid. Als volwassene ontwikkelen we bekwaamheid, onze rol in het sociale regelsysteem waar we voor hebben gekozen. Tenslotte ontwikkelen we als senior vanuit het verworven ervaringsinzicht de rol van communicator en visie-ontwikkelaar.

Waarom staan we volgens Cornelis aan de vooravond van grote veranderingen? Omdat de maatschappij verandert en de regels niet meer kloppen. Er is een toenemende vraag naar inzicht en naar nieuwe zingeving. Neem de discussie over economie versus ecologie. Maar kijk ook naar de structuur van de huidige wetenschap. Er ontbreekt een totaalsysteem. Er is geen ontwerp of architect, wat is het doel en waar moet het naar toe? De natuurwetenschapper weet niet wat de sociaalwetenschapper doet. Het lijkt wel of iedereen ergens een muurtje aan het metselen is zonder dat iemand weet of

die muurtjes bij elkaar een huis opleveren. Toch is er maar één wetenschap, één menselijk kennissysteem waarin er maar één klant is, de mens als koning. Velen (h)erkennen dit inzicht, maar dan alleen als mens en niet als wetenschapper. Maar vanuit de logica van het gevoel is dat onzin, een scheiding tussen subject en object is niet mogelijk.

Nu terug naar mijn oorspronkelijke audio-probleemstelling. De driedeling van Cornelis wil ik toepassen op de ontwikkeling van audio en techniek in de tijd en op de technicus als persoon of vakman. Kijken we naar de audio-techniek in de tijd, dan kunnen we stellen dat we zo rond het einde van de vorige eeuw de fase van het gevoel hadden. We hadden de pioniers en hobbyisten als Lee de Forest die grotendeels op gevoel en met grote gedrevenheid in hun werkplaatsen de eerste schreden zetten. Dan komt ergens rond 1920 de grootschalige productie in fabrieken op gang volgens vaste regels en concepten. De commercie en de rationalisering voeren de boventoon. Nieuwe ontwikkelingen ontstaan door beroepsbeoefenaren in de laboratoria, waarbij steeds goedkoper een belangrijk criterium wordt. Zo is de triode vervangen door de penthode, de single-ended schakeling vervangen door de push-pull schakeling, de buis vervangen door de transistor en de transistor vervangen door het 'Integrated Circuit' (IC). Dan ergens eind jaren zeventig begint het te rommelen, er ontstaan subculturen die zich afvragen wie op al deze ontwikkelingen zit te wachten. De regels worden ter discussie gesteld. Er is een vraag naar inzicht, er ontstaan underground-tijdschriften waarin buizen weer in de belangstelling staan. Hobbyisten en kleine fabrikanten richten zich op de nieuwe 'niche-markets' van kritische consumenten. Maar inmiddels is de herbezinning ook doorgelekt naar grote fabrikanten als Grundig en Marantz. Er vindt weer massaproductie van buizen plaats, er zijn meer buizenversterkers met triodes in single-ended configuratie te koop dan ooit. Maar ook worden nieuwe media (ik denk met name aan de mini-disc van Sony en de Digitale Compact Cassette van Philips) ontwikkeld met behulp van luisterpanels en rekening houdend met de eigenschappen van het gehoor. Er is ontwikkeling van 'onder naar boven' in plaats van 'van boven naar onder'.

Maar ook de (mogelijke) ontwikkeling van de technicus laat zich beschrijven in de driedeling van Cornelis. Eerst heb je de puberale hobbyist, de audio-nerd, die op zijn zolderkamer met de soldeerbout alles wat los en vast zit aan elkaar bakt. Onze hobbyist wordt volwassen, moet aan zijn toekomst denken. Hij gaat naar de Technische Universiteit en leert de regels van het vak. Dat mag wel en dat mag niet. Hij wordt wetenschappelijk geschoold en gaat bij een grote multinational werken, het gevoel telt alleen in de avonduren wanneer hij bij zijn gezin is. Maar dan, op een dag, denkt hij: waar ben ik mee bezig, wat is de bedoeling hiervan? Hij wordt de senior die afstand neemt en de vraag naar inzicht stelt.

De boodschap van Cornelis (zo leg ik hem althans uit) voor de technicus en de audio-wereld is als volgt. Voor de technicus geldt dat de luisteraar zijn klant is. Hij dient de logica van het gevoel van de audio-hobbyist of de muziekliefhebber te coderen zodanig dat de luisteraar zegt: ja, zo hoort het, zo had het altijd al moeten zijn. Hij slaat de brug tussen wetenschap en beleavingswereld. Het gaat hier dus om een klant-leverancier relatie, met nadruk op dialoog en interactie en op het subjectieve oordeel van de klant. Als de klant zegt dat het niet goed is, is het bijna per definitie niet goed. In termen van de fase van de ratio: een audio-techniek die gestuurd wordt door de blinde sociale en technische regels levert een verzameling apparaten op waar weinig lol aan te beleven valt.

Gewapend met de nieuwe inzichten van Arnold Cornelis ben ik het boek van Harvey Rosenberg nog eens gaan lezen. Rosenberg stelt in zijn boek volgens mij twee verschillende hoofdvragen. De eerste hoofdvraag die hij stelt is: Waarom besteden met name mannen zoveel tijd en energie aan hun audio-hobby? Waarom kruipen we toch steeds weer met een soldeerbout en verstrikt tussen de kabels over de vloer om dat ene weerstandje te vervangen? De tweede hoofdvraag die Rosenberg stelt is: Waarom mist zoveel van de moderne apparatuur 'schoep'? Waarom worden er miljoenen gulden aan onderzoek uitgegeven en gaat de kwaliteit van de muzikale beleving alleen maar achteruit?

De eerste vraag wordt door Rosenberg ongeveer als volgt beantwoord. De oermens leefde tussen geluid. Het herkennen en snel correct interpreteren van geluid was van levensbelang. In de geschiedenis van de mensheid is het ontstaan van spraak, en daarmee van denken, pas van recente datum (let op de overeenkomsten met Cornelis). Het is dus helemaal niet zo vreemd dat de moderne mens een oerinstinct heeft om terug te keren naar de oorspronkelijk staat van 'aural unity'. Pas door de intrede van massaproductie kunnen grote groepen mensen weer terug naar dat oergevoel van 'aural unity'. Zoals de uitvinding van het schrift en vervolgens de boekdrukkunst grote gevolgen heeft gehad voor vooruitgang in techniek, zo heeft de uitvinding van de kunstmatige versterking en van de opslag van geluid (en eigenlijk de komst van de goedkope transistor) een grootschalige revolutie op het gevoelsleven mogelijk gemaakt. Het decentrale en grootschalige genieten is sinds de jaren vijftig/zestig voor het eerst in de geschiedenis mogelijk. Apparatuur kan helpen de illusie van de aural unity te creëren. Maar volgens Rosenberg hoeft je helemaal geen dure apparatuur te kopen om dat effect te bereiken. Dat gevoel zit vooral in jezelf, in je mentale staat. Maar waarom dan toch die grote rol van dure apparatuur en tweak-gedrag in het leven van met name mannen?

Dat heeft volgens Rosenberg te maken met totems, met stammen en met rituelen. De audioxtasist (dat is zo'n gek die over de grond kruipt met zijn soldeerbout) is als een sjamaan die totems nodig heeft om in hogere sferen te belanden. Rituelen en voorwerpen spelen een belangrijke rol, en het zijn sinds de dominantie van de patriarchale samenlevingsvormen altijd mannen geweest die de sjamaanrol hebben vervuld. Apparatuur is een totem, modificeren is een ritueel. Maar als de waarheid dan in jezelf schuilt, waarom heeft de stam van audioxtasisten dan zoveel aandacht voor de apparatuur? Waarom niet meer aandacht aan de omgeving en aan jezelf besteed? Hiervoor heeft Rosenberg geen pasklaar antwoord. Met het verhaal van Cornelis in het achterhoofd zou het antwoord kunnen luiden: dat heeft te maken met de tweede fase van ratio, regels en techniek waarin onze Westerse maatschappij verkeert.

Dan de tweede vraag van Rosenberg. Waarom geeft de huidige apparatuur minder muzikale bevrediging dan die van de jaren vijftig? Ook dat heeft te maken met de evolutie van de soort. Mannen zijn altijd jagers geweest. Bij jagen is precisie en accuratesse van groot belang. Omdat mannen de audio-industrie domineren is de ontwikkeling geweest richting een steeds grotere 'accuracy' van het geluid. Hierbij staat 'accuracy' tegenover 'authenticity'. Moderne apparatuur is dan wel erg accuraat maar het mist scroop. Grace Kelly is volgens Rosenberg 'accurate'. Alles aan haar is perfect, maar ze 'leeft' niet, ze heeft niets, ze is steriel, ze heeft kortom geen scroop. Het streven naar een kopie van de live-registratie van het oorspronkelijke geluid is volgens Rosenberg een illusie. Sterker nog: een kopie is niet alleen onmogelijk, een exacte kopie van die situatie is zelfs ongewenst. Thuis kun je heerlijk uit je bol gaan, hetzelfde stukje oneindig herhalen en er een zak chips bij eten. Bij een live-concert wordt er standaard en beschaafd geklapt na afloop, je mag niet uit je bol gaan, er is sociale controle, en er is geen enkele artiest bereid om dat ene stukje een keer of tien te herhalen. Japanners hebben dit volgens Rosenberg perfect door, zij maken mooie spullen die wel scroop hebben. In Amerika is het besef van de noodzaak van een grotere 'authenticity' ook aanwezig bij de kringen rondom het underground tijdschrift 'Sound Practices'. Maar waarom de Amerikaanse (of Westerse) maatschappij zolang op een dwaalspoor zit, blijft ook voor Rosenberg een raadsel, een bevredigend antwoord heeft hij niet.

Audio-hobbyisten met hun totem-sjamaan-tweak gedrag kunnen met enige fantasie in de driedeling van Cornelis worden beschreven. De jonge hobbyist-in-spe ervaart bij muziek en apparatuur geborgenheid vaak in een veilige en ontspannen thuissituatie. Dit is de gevoelsfase. Later, na wat sparen en werken, doet de ratio zijn intrede. Alles moet steeds beter en techniek is waarheid. Duurder is automatisch beter. De periode van het folderfetisjisme breekt aan. Ik denk terug aan de listige folders uit die tijd die ik voor zoete koek aannam: denk aan de 'brandschone watts' van Luxman en de 'rechte draad met versterking' van Quad. Maar dan komt na een aantal teleurstellingen het inzicht. Dan komt de fase van de com-

municatieve zelfsturing. Je gelooft niet meer onvoorwaardelijk in wat anderen zeggen, je gaat het zelf uitvinden, je gaat 'tweaken', je gaat zelf bouwen.

Met Rosenberg kom ik er niet helemaal uit. Er zijn nog wat losse eindjes in zijn verhaal en ook lijkt hij toch net andere vragen te stellen dan ik beantwoord wil zien. Daarom heb ik ook nog eens gekeken naar de twee boeken over 'kwaliteit' van Robert Pirsig: 'Zen en de kunst van het motoronderhoud' en 'Lila, een onderzoek naar zeden'.

Je loopt op straat langs een auto en hoort een melodie die je nog nooit hebt gehoord. Het is zo fantastisch dat je even blijft stilstaan. Dagen later weet je nog precies hoe de straat eruitzag toen je de muziek hoorde. Je herinnert je de kleur van de auto, je herinnert je wat er in de etalages lag etc. Op zekere dag hoor je dezelfde melodie weer op de radio, je hebt weer die ervaring. Je koopt de plaat, je draait hem, goede plaat. Je draait hem nog tien keer, aardige plaat, maar er is iets verdwenen. Jaren later, de plaat staat tussen de andere platen, haal je de plaat bij wijze van herinnering nog eens tevoorschijn. Je kunt nog steeds uitleggen aan vrienden waarom je de plaat zo goed vindt, maar het oorspronkelijke gevoel van die eerste keren heb je niet meer.

Deze anekdote illustreert wat Pirsig verstaat onder dynamische en statische kwaliteit. De eerste ervaring van 'goed' is een voorbeeld van dynamische kwaliteit, de latere omschrijving van 'goed' is een voorbeeld van statische kwaliteit. De eerste pure onberedeneerde ervaring is dynamisch. Later intellectualiseer je die ervaring tot statische patronen. Dynamische kwaliteit overvalt je als een verrassing, statische kwaliteit is wat je normaal verwacht. Dynamische kwaliteit slaat als het ware een bres in je statische patronen. 'Zen' uit 1974 ging eigenlijk alleen over dynamische kwaliteit. Het verwijt van Pirsig aan de moderne wetenschap was dat vanwege de verplichte 'objectiviteit' alle betrokkenheid en gevoel werd uitgesloten. In het latere 'Lila' uit 1991 geeft hij toe dat hij hiermee het belang van statische patronen heeft onderschat. Het leven kan niet

alleen uit dynamische kwaliteit bestaan, dat zou neerkomen op je vastklampen aan chaos. Het is de taak van de wetenschap naar statische patronen te zoeken. Maar statische patronen zijn doods wanneer ze alles buitensluiten, wanneer ze blinde gehoorzaamheid (aan de regels!) verlangen, wanneer ze dynamische verandering onderdrukken. Misschien gaat deze omschrijving wel op voor de huidige wetenschapsbeoefening. Maar uiteindelijk kunnen statische en dynamische kwaliteit niet zonder elkaar bestaan. Een dynamische stap voorwaarts is zinloos zolang er geen statisch patroon is om die vooruitgang te vrijwaren voor terugval. De winst moet met een statische borgpen worden verankerd, het ene is nodig om te groeien, het andere om te blijven bestaan.

Nu weer de interpretatie naar de audio-wereld. Hobbyisten en pioniers staan open voor dynamische kwaliteit. Maar hobbyisten zijn soms als de sjamanen van Rosenberg. Zoals sjamanen hun eigen gang gaan zonder terechtwijzing door enige vorm van bureaucratistische controle en zo een bedreiging kunnen vormen voor de georganiseerde kerk, zo kunnen hobbyisten en fanaten zich weinig aantrekken van objectieve waarheden (lees: statische patronen) en een bedreiging vormen voor de gevestigde wetenschap. Maar hobbyisten hebben soms een waas voor ogen waardoor extreme standpunten geen ruimte meer laten voor de door hen zo gewaardeerde dynamische kwaliteit. Dan is er sprake van dogmatisme en is er geen ruimte meer voor andersdenkenden. De kracht van hobbyisten is dat ze talrijk, gedreven en creatief zijn. Decentrale dynamische krachten van hobbyisten zouden via een soort Darwinistische selectie ergens hun plaats moeten vinden in centrale statische principes van wetenschappers. Parallele processen bieden maximale vrijheid aan dynamische kwaliteit. Cellen functioneren parallel, organen in een lichaam functioneren parallel, Internet functioneert parallel, zelfs de wetenschap functioneert door de opsplitsing in de disciplines parallel. Maar pure dynamica leidt tot chaos. Er zijn centrale en overkoepelende principes nodig om te borgen en om het geheel op een hoger plan te brengen. En zo hebben wetenschappers en hobbyisten, professionals en amateurs, elkaar nodig.

Alle drie de auteurs, Cornelis, Rosenberg en Pirsig, kennen het pri-maat toe aan het gevoel. Cornelis noemt het de fase van het gevoel of de eerste stabiliteitslaag der emoties, Rosenberg noemt het scroop en Pirsig noemt het dynamische kwaliteit. Zowel Cornelis als Pirsig kennen een volgende stap in hun redenering. Cornelis noemt het de ratio als tweede stabiliteitslaag der emoties en Pirsig noemt het statische kwaliteit. Cornelis en Pirsig zijn beiden syn-thesedenkers: gevoel en ratio sluiten elkaar niet uit, ze hebben elkaar nodig en bouwen op elkaar voort. Rosenberg is geen syn-thesedenker en blijft naar mijn mening hangen in het pure en indi-viduele gevoel. Rosenberg probeert ook andere vragen te beant-woorden dan die ik mezelf stel. Maar zijn vraag waarom de moder-ne apparatuur zo weinig scroop heeft, komt natuurlijk wel in de buurt van mijn vraag naar het toenemend gat tussen meettech-nische en gehoormatige kwaliteit van apparatuur. Mijn antwoord op deze vraag zou nu zijn dat het verlies aan scroop of kwaliteit te wijten is aan een voortdurende rationalisering van productiepro-cessen (steeds efficiënter en goedkoper) in combinatie met een centrale sturing van de ontwikkeling gebaseerd op de optimali-satie van een beperkte set objectieve meetcriteria. Waarom de een-zijdige nadruk op die beperkte set objectieve criteria per se tot een subjectief mindere kwaliteit zou moeten leiden is hiermee overi-gens nog geenszins duidelijk.

Je hebt een harde kern van regels en wetenschap. De grote bedrij-ven en kennisinstellingen doen onderzoek en voeren massapro-ductie uit. Dat is ook prima. Hier ligt de statische kwaliteit die borgt en die voorkomt dat chaos en waanzin regeren. Maar je hebt ook een frontier, een flexibele ring rondom de professionals, van hobbyisten, amateurs, fanatici en kleine fabrikanten. Vaak zijn dat gekke mensen die monomaan bezig zijn. Alleen komen zij er niet. Zij hebben wel de ideeën en brengen vernieuwing, zij wijken af van gebaande paden die anderen niet meer kunnen zien, zij staan open voor dynamische kwaliteit. Via een proces van Darwinistische selectie zouden de wetenschappers en grote fabrikanten in staat moeten zijn de 'best practices' te incorporeren in nieuwe inzichten en nieuwe producten. Statisch en dynamisch, ratio en gevoel, ze

hebben elkaar nodig. De dubbele eenzijdigheid van nu moet plaats- maken voor een open dialoog tussen gebruiker en ontwerper en tussen fabrikant en hobbyist. Ook moet de samenwerking tussen de verschillende wetenschappelijke alfa- en bètadisciplines verder worden uitgebouwd en gestimuleerd. Niet het product, het apparaat, de kennis of de regels moeten centraal staan, maar de klant, de gebruiker, de behoefte en het inzicht.

Als het klopt dat we aan de vooravond staan van een nieuw era van communicatieve zelfsturing waar de vraag naar het waarom belangrijker is dan het blind volgen van de regels, dan ziet ook de audio-toekomst er veel rooskleuriger uit. Het feit dat er weer op grote schaal buizen worden geproduceerd en dat er vaker wordt gezondigd tegen de regels, interpreteer ik als dat decentrale en parallelle micro-signalen uiteindelijk op een centraler macroniveau hun effect niet missen.

Epiloog

Mijn gevoel zegt me dat buizenversterkers verschrikkelijk goed klinken. Wat moet ik nu geloven, mijn subjectieve gevoel of het objectieve meetrapport? Mijn gevoel is niet gek, mijn gevoel is zelfs rationeel beweert Cornelis. Daarom kies ik voor mijn gevoel. Maar ik wil niet als een zwever door het leven gaan. Ik geloof in nieuwe inzichten die ons later nog zullen uitleggen hoe het toen allemaal zat. Mag ik de vergelijking eens maken met de componist en met de kok? Een componist legt zijn compositie vast in een notenschrift zodanig dat het door hem bedoelde ook voor anderen reproduceerbaar is. De vraag is of het theoretisch mogelijk is alle omstandigheden vast te leggen zodanig dat als die in acht worden genomen een exacte kopie steeds weer wordt verkregen. Dus er moeten uitspraken worden gedaan over het hout van de viool, de hardheid van de lakken, de samenstelling van de snaren, de stand van de handen van de vioolspeler, de buitentemperatuur en zo verder en zo verder. Theoretisch is het mogelijk, praktisch natuurlijk nooit van zijn lang zal ze leven. Vandaar dat er verschillende interpretaties en uitvoeringen zijn en het gevoel bepaalt naar welke ver-

sie de voorkeur uitgaat. Verder heb je cirkels van 'kenners' die samen besloten hebben dat ze meer verstand hebben van de juiste en bedoelde versie dan alle andere leken. Op dezelfde wijze kun je ook een voorbeeld uitwerken over de kok, zijn recept en het uiteindelijk gerecht dat hij maakt. Chemisch moet er sprake zijn van een vastbepaalde combinatie die hoort bij dat ene gerecht dat die ene persoon zo lekker vindt, maar dan inclusief het aflikken van de lepel van de kok en hoe vaak er geroerd wordt bij welke temperatuur enz. Een recept in een kookboek vergelijk ik met de regels en voorschriften van de techniek die niet het hele verhaal vertellen, er zijn vele witte vlekken en onvolkomenheden die ruimte laten voor de kunsten van de kok. Maar theoretisch is niet uit te sluiten dat ooit in de toekomst elk gewenst gerecht volkomen reproduceerbaar vanuit de chemie tot stand kan komen. Tot die tijd moeten de receptenschrijvers niet de pretentie hebben dat hun receptuur al voldoende uitontwikkeld is om perfecte reproductie mogelijk te maken.

Dit verhaal is eerder verschenen in Audio en Techniek nummers 68 en 69, 1999.



21

Kwaliteit, kwaliteit
en nog eens kwaliteit

kwaliteit

enslotte



21. *Kwaliteit, kwaliteit en nog eens kwaliteit*

Dit boek gaat over 'alles kan' en over 'alles mag'. Alles kan als je maar gebruik maakt van de kracht van de menselijke verbeelding en als je maar in jezelf gelooft. De wereld bestaat uit mogelijkheden en niet uit feiten. De feiten bepaal je voor een groot deel zelf. De mens als ondernemer. Maar 'alles kan' en 'alles mag' wil nog niet zeggen dat je alles wilt. Je streeft alleen naar datgene wat kwaliteit heeft. Alles kan en alles mag als het maar kwaliteit heeft. Daarmee is het streven naar kwaliteit het hoofdonderwerp van dit boek. En of het gaat om de kwaliteit van je leven, de kwaliteit van managen, de kwaliteit van de organisatie, de kwaliteit van wetenschap, de kwaliteit van dienstverlenen, de kwaliteit van de toekomst, de kwaliteit van het publieke domein of de kwaliteit van audio en techniek, steeds komen dezelfde elementen weer terug.

We hebben verschillende, ogenschijnlijk van elkaar afwijkende, concepten van kwaliteit langs zien komen. Bij Pirsig staat kwaliteit voor de verbinding tussen subject en object. Kwaliteit betekent bij Pirsig dat je je betrokken voelt bij je werk, dat je interesse hebt, of liever nog passie, voor hetgeen je doet. Je kunt alleen maar kwaliteit leveren als je iets van jezelf in je product en je werk kwijt kunt. Dat is dynamische kwaliteit als beschrijving van een intern proces bij diegene die kwaliteit levert. Misschien is de ervaring die iemand heeft wanneer hij kwaliteit levert wel vergelijkbaar met de ervaringen van flow waar de laatste tijd in de media over wordt bericht. Opperste concentratie. Je vergeet alles om je heen. Extatisch gevoel, geluk. Dat is in ieder geval wat de Hongaarse psycholoog Csikszentmihalyi flow noemt. Cornelis beschrijft kwaliteit in termen van het model van de klant, het gaat hier om communicatie, de logica van de ander staat centraal. Het lijkt een ander verhaal, waarbij de interesse voor de (problemen van de) ander voorop staat. Maar natuurlijk is hier helemaal geen sprake is van een tegenstrijdigheid. Het zijn twee zijden van dezelfde medaille. De redeneringen vertrekken elk van een andere kant maar ontmoeten elkaar ergens onderweg. Ook kwaliteit volgens het model van de klant kan alleen maar geleverd worden als het goed zit met je eigen

normen en waarden. Je eigen identiteit mag geen geweld aan worden gedaan, authentiek gedrag vertonen staat voorop. En kwaliteit puur en alleen vanuit je eigen normen en waarden, dus zonder rekening te houden met de logica van de ander, is ondenkbaar. Communicatie met de buitenwereld is een *conditio sine qua non* voor kwaliteit in dienstverlening. Wat Pirsig als statische kwaliteit omschrijft tenslotte, is de reflexie over en de borging van deze inzichten als een schil eromheen. Het is de zevende habit van Covey die garandeert dat we steeds naar verbetering streven door de 'kwaliteitscirkel' meermalen en op een hoger niveau te doorlopen. Statische kwaliteit is bijvoorbeeld de vastlegging van de cultuur van het bedrijf in handleidingen.

Niet alle domeinen die in dit boek de revue zijn gepasseerd, hebben de drie elementen van kwaliteit in zich. Om dat nog eens ter afsluiting te illustreren, maken we een onderscheid tussen het private domein, het wetenschappelijke domein en het publieke domein. Als voorbeeld uit het private domein: de praktijk van de commerciële dienstverlening. Goede commerciële dienstverlening verenigt alle elementen van kwaliteit in zich. En of de dienstverlening nu bestaat uit het leveren van uitzendkrachten of uit het verrichten van onderzoek en advies, dat maakt in wezen niet uit. Een dienstverlener moet gepassioneerd zijn, moet op kunnen gaan in zijn werk. Een dienstverlener moet naar de ander kunnen luisteren en moet werken volgens het model van de klant. En tenslotte, een dienstverlener moet altijd streven naar borging van bereikte successen, het kan altijd beter en er moet voortdurend worden geleerd en geïnnoveerd. Een organisatie in het private domein moet decen-traal werken om het beste uit de medewerkers naar voren te halen. Niet de regels, de hiërarchie en de afdelingen staan centraal, maar het inzicht en de oplossingen die passen bij de mensen en bij de klanten. Een beetje chaos is geen enkel probleem. Als alles perfect is geregeld dan is er geen ruimte meer voor dynamische kwaliteit. Dan wordt elk initiatief doodgeslagen. De organisatie met kwaliteit biedt de medewerkers perspectief door de voortdurende dialoog over mogelijke toekomst. Het streven naar kwaliteit in het private domein houdt in dat betrokkenheid en verbinding een

veel grotere rol spelen dan objectiviteit en afstandelijkheid. Om verbinding te kunnen maken is het nodig om elkaar, dienstverlener en klant, te respecteren. Er moet sprake zijn van een wederzijdse afhankelijkheid tussen dienstverlener en klant. Een al te grote financiële afhankelijkheid van een of twee grote klanten is funest voor het leveren van kwaliteit. Maar als je financieel afhankelijk bent van slechts enkele klanten dan is onafhankelijkheid op inhoudsniveau ook een lastige zaak. De kernvraag is: ben je in staat om juist in het belang van de klant een afwijkend standpunt in te nemen? De postmoderne dienstverlenende organisatie heeft alle elementen van kwaliteit in zich.

Heeft het wetenschappelijke domein kwaliteit? Natuurlijk wel, maar het gaat vooral om statische kwaliteit. Wetenschap is dus beslist niet hetzelfde als dienstverlenen volgens het model van de klant. Een wetenschappelijk onderzoeker mag best passie hebben voor zijn onderwerp, maar de betrokkenheid mag niet te groot worden. De afstand tot het onderwerp moet met het oog op de vereiste objectiviteit en onafhankelijkheid gehandhaafd blijven. Kwaliteit als verbinding tussen object en subject is daarom in de wetenschapspraktijk een schaars goed. Ook moet de wetenschap zich aan de regels van het spel houden. Dynamische krachten krijgen in de wetenschap beslist geen vrij spel. De wetenschap verricht via het instituut van een universiteit onderzoek in opdracht van de politiek en van de samenleving. Een universiteit is in financiële zin in sterke mate afhankelijk van een grote klant. Toch is de wetenschap in inhoudelijke zin het meest onafhankelijk van allen, onafhankelijkheid is hier bijna bestaansgrond. Waar het uitzendbureau en het adviesbureau de druk van de markt en van de klant voelen in een subtiel spel tussen objectieve waarheid en subjectieve verwachtingen, is die druk bij een universiteit veel minder groot. Bij commerciële partijen is het duidelijk wie de probleemeigenaar is: dat is de opdrachtgever. De opdrachtgever bepaalt de kwaliteit en betaalt. In de wetenschap is de klant anoniem, niemand voelt zich probleemeigenaar. Daarom is de wetenschappelijke onderzoeker voornamelijk zelf de probleemeigenaar. Van de maatschappij krijgt de onderzoeker weinig of geen feedback. De kwaliteit van het werk

van de onderzoeker wordt voornamelijk bepaald door de onderzoeker zelf. Het is een gesloten systeem waarbij de externe toets, of populairder: de tucht van een markt, ontbreekt. Het kwaliteitsprobleem wordt in de praktijk opgelost door het systeem van peer review waarbij gerenommeerde wetenschappers via promotie- en referee-systemen de kwaliteitseisen voor de eigen groep reguleren. Blijft staan dat de wetenschap zichzelf beoordeelt en haar eigen klant blijft.

Heeft het publieke domein kwaliteit? Dit is de moeilijkst te beantwoorden vraag van de drie. Is er sprake van passie en gedrevenheid in het publieke domein? In de politieke vertegenwoordiging is vaak sprake van passie en van ideologische gedrevenheid vanuit hogere motieven. De praktijk lijkt overigens te suggereren dat de politiek steeds vaker als een vehikel voor de eigen succesvolle carrière van de politicus wordt gebruikt. De ambtenaren die het democratisch tot stand gekomen beleid moeten uitvoeren, worden vaak gezien als dienaren die moeten zwijgen en kunnen in die zin nauwelijks passie en gedrevenheid kennen. Werkt het publieke domein volgens het model van de klant? 'De' klant van de politiek bestaat in ieder geval niet. In de praktijk is sprake van vele, vaak tegengestelde en gepassioneerde, deelbelangen van de steeds mondiger wordende burgers. Toch zijn hier openingen naar het bereiken van een hogere kwaliteit. Om te beginnen moeten ambtenaren behandeld worden als mondige en creatieve medewerkers die vol met goede ideeën zitten die de kwaliteit van het beleid ten goede kunnen komen. De ambtenaar is een dienstverlener die werkt voor de politiek en daarmee voor de samenleving. Maar niet in een onderdanige relatie, want dat vloekt met kwaliteit. De ambtenaar moet op basis van een relatie van wederzijdse afhankelijkheid in overleg treden met zijn politieke baas. De ambtenaar moet voor een goede kwaliteit op de hoogte zijn van de klanten van zijn klant, van het 'productieproces' dat zich in de maatschappij afspeelt. Dan komt de betrokkenheid en de passie van de ambtenaar ook vanzelf weer terug. Op de tweede plaats kan het publieke domein leren van het model van de postmoderne organisatie waar de leiding de medewerkers een wenkend perspectief op de toekomst biedt. De politiek

moet de samenleving ook dat perspectief aanreiken en handelen naar de realisatie van dat perspectief. De politieke leiding heeft vooral de taak om niet te veel en niet te weinig statische krachten in de samenleving te koesteren. Het is het creëren van een omgeving waarin maximale vrijheid is voor het optreden van dynamische krachten, waarbij tevens de kans op verval en aantasting van verworvenheden uit het verleden is geminimaliseerd.



Bijlagen

Bij- lagen

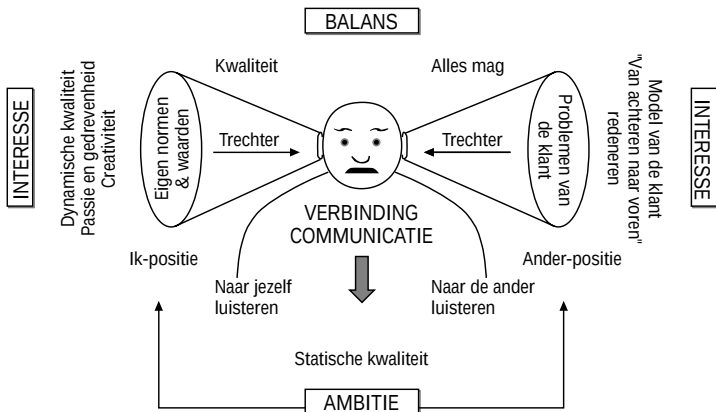


Bijlage 1: het synthese-model van de persoonlijke dienstverlener.

De denksystemen van Cornelis en Pirsig laten zich prima combineren tot een nieuw model voor kwalitatief hoogwaardige dienstverlening. Centraal in dit synthesesmodel staat de persoonlijke dienstverlener met twee oren aan zijn hoofd. Het linkeroor vertegenwoordigt de ik-positie. De dienstverlener moet voor een hoge kwaliteit luisteren naar zijn eigen geweten, hij moet op zijn gevoel afgaan. De linkerzijde beeldt de interesse in het werk uit, het is de passie en de gedrevenheid van de onderzoeker of de adviseur. Het is de kracht van de dynamische kwaliteit waar Pirsig het over heeft. Met het rechteroor luistert de persoonlijke dienstverlener naar de problemen van de klant. Het rechteroor vertegenwoordigt de ander-positie. Het is de interesse in de ander, het is het werken volgens het model van de klant. Bij de rechterkant speelt de 'waarheid' niet zo'n grote rol: met een intuïtie voor een oplossing in de hand wordt met een zeker pragmatisme gezocht naar bruikbare oplossingen. Er wordt gewerkt van achteren naar voren. Deze rechterkant staat ook voor de postmoderne invalshoek dat 'anything goes' en dat de absolute waarheid niet bestaat. Alles mag zolang de klant er maar echt mee is geholpen en de dienstverlener er mee kan leven. De twee oren vormen samen de verbinding tussen dienstverlener en klant. In deze verbinding ontstaat via communicatie het inzicht waar Cornelis het over heeft. De verbinding staat voor de balans tussen eigen normen en waarden van de dienstverlener en het pragmatisme dat hoort bij het werken voor de opdrachtgever. De balans geeft uitdrukking aan de gelijkwaardigheid tussen opdrachtgever en dienstverlener. Voor kwaliteit moet sprake zijn van een wederzijdse afhankelijkheid. Bij kwaliteit moeten de geboekte successen geborgd worden, het is de ambitie om het steeds beter te doen. Er ontstaan in een voortdurend leerproces feedbacklussen terug naar de eigen normen en waarden van de dienstverlener en naar de positie van de klant. Deze verbeterlussen representeren de statische kwaliteit van Pirsig. De synthese van de ideeën van Cornelis en Pirsig spoort met het denken achter de 7 habits die Covey hanteert. De rechterkant geeft de positie weer van de klant die de macht heeft en waarbij de dienstverlener volledig

afhankelijk is van die klant. De linkerkant geeft de positie weer van de eigen autonomie van de dienstverlener die zelf bepaalt welk werk hij wel en niet accepteert, het is de situatie waarbij de dienstverlener volledig onafhankelijk is. De verbinding tussen beide posities geeft de superieure positie van wederzijdse afhankelijkheid weer. Dienstverlening kan pas optimaal zijn als er wederzijds respect bestaat vanuit een gelijkwaardige positie tussen opdrachtgever en dienstverlener. Het voortdurende verbeterproces wordt door Covey in zijn zevende en laatste habit beschreven. Het is de fase waarbij de zaag geslepen moet worden en waarna de hele cyclus van kwalitatieve dienstverlening opnieuw en op een hoger niveau wordt doorlopen.

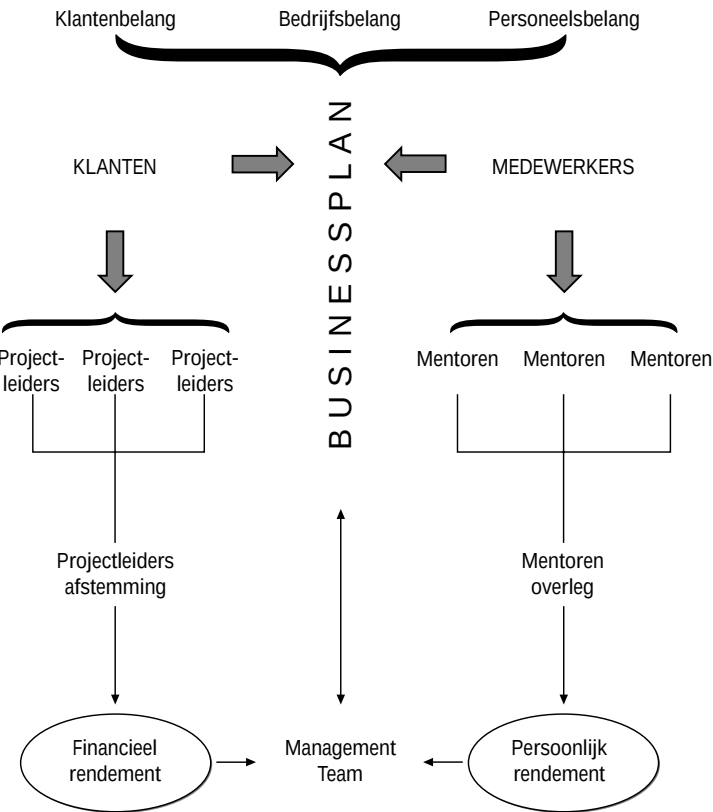
FIGUUR 1: Alles mag als het maar kwaliteit heeft



Bijlage 2: het interne organisatie-model van ETIN Adviseurs.

Het interne organisatie-model van ETIN Adviseurs staat uitgebreid beschreven in hoofdstuk 10.

FIGUUR 2: klantenbelang, bedrijfsbelang, personeelsbelang.



Inspiratiebronnen

- Bolk, Ed (1999), Relatie als nieuwe waarde.
- Castells, Manuel (1996), The information age, volume I: The rise of the network society.
- Cornelis, Arnold (1998), De logica van het gevoel.
- Cornelis, Arnold (1999), De vertraagde tijd.
- Covey, Stephen (1989), The 7 habits of highly effective people.
- Dawkins, Richard (1976), Het zelfzuchtige gen.
- Dawkins, Richard (1999), Een regenboog ontrafelen.
- Frissen, Paul (1999), De lege staat.
- Geus, Arie de (1997), De levende onderneming.
- Kelly, Kevin (1999), Nieuwe regels voor de nieuwe economie.
- Klamer, Arjo (1984), The new classical macroeconomics.
- Pirsig, Robert (1974), Zen en de kunst van het motoronderhoud.
- Pirsig, Robert (1991), Lila.
- Rosenberg, Harvey (1994), The search for musical ecstasy.
- Smith, Adam (1759), The theory of moral sentiments.

