

De kunst van het tegendenken



Stijn van Liefland
Rudy van Stratum

Inhoudsopgave

De kunst van het tegendenken

1. Iedereen maakt kostbare fouten (en baalt daarvan)

Deel 1: Dagelijkse verwondering over geld en rendement

2. Voor de huisman: het rendement van een spaarlamp
3. Voor onder de kerstboom: slim afvallen
4. Voor op een feestje: 'Ja maar', is dat echt zo fout?
5. Voor de uitzendkracht: van de regen in de drup
6. Voor ondernemende medewerkers
7. Voor de huizenbezitter: denkfouten op de huizenmarkt

Deel 2: Tegendenken over geld en rendement

8. De beslisboom slimme financiering
9. Denkfouten
10. Nudges: soms hebben we een klein zetje nodig
11. Van tegendenken komt meedenken
12. Het probleem moet centraal staan
13. Verkennen van het wereldmodel
14. Verruiming van het wereldmodel
15. De kunst van het doorvragen...
16. Van buitenaf en zelf aan de slag
17. Tijd voor tegendenken?
18. Voor de twijfelaar: signalen voor tegendenken
19. Moeilijke woorden
20. Mooie modewoorden
21. Belangrijk is niet genoeg
22. De juiste dingen doen
23. Persoon en inhoud
24. Voor de vergadering
25. De basis voor tegendenken

Deel 3: Professionele verwondering over geld en rendement

26. Voor de (milieu-) ambtenaar: aardgasbusse
27. Voor de Maatschappelijk Verantwoorde Ondernemer
28. Voor de ontwikkelaar: In Sneek hadden ze een droom...
29. Voor de econoom: een ander wereldmodel voor economische groei?

- 30. Voor de crowdfunder: crowdfunding eensucces?/b>
- 31. Voor de natuurbeheerder: Natuur in Nederland, wat is juist?
- 32. Voor de organisatieadviseur (1): het canvasmodel, simpel hoor!
- 33. Voor de organisatieadviseur (2): pas op, gevaarlijk dat canvasmodel!
- 34. Voor de woningbouw-coöperatie: de SS Rotterdam, gebrek aan vijanden

Deel 4: zelf aan de slag met tegendenken

- 35. Van tegen-denken naar meevoelen
- 36. Doel achter het doel, de wondervraag
- 37. Rituelen
- 38. Roddelen
- 39. Postmortem (1)
- 40. Postmortem (2)
- 41. Postmortem (3)
- 42. Disney strategie (1)
- 43. Disney strategie (2)
- 44. Disney strategie (3)

Deel 5: Over de rol van geld en (verborgen) kosten

- 45. Lang leve het financiële argument! (1)
- 46. Lang leve het financiële argument (2)
- 47. De prijs van een mensenleven: onmeetbaar hoog?
- 48. Natuurlijk is er geld!
- 49. Verborgene kosten (1): de kosten van niet kijken naar betere alternatieven
- 50. Verborgene kosten (2): kosten van organiseren
- 51. Verborgene kosten (3): onderhandelingskosten
- 52. Verborgene kosten (4): kosten van toezicht
- 53. Nabrander: het verschil tussen waarde en prijs

Deel 6: hoe werkt een economisch model?

- 54. Op zoek naar het 'economische model' van een ander
- 55. Plastic panda's
- 56. Plastic panda's (tegen-)denkstrategieën
- 57. Plastic panda's uitkomsten
- 58. Werkt dat met die denkstrategieën?
- 59. Hulpmiddel vragenlijst doorgronden denkstrategie

Deel 7: van tegendenken naar systeemdenken

[60. Ongewenste bijeffecten](#)

[61. Economie is ook systeemdenken](#)

[62. Het dilemma van de theezakjes](#)

[63. De wielrenners paradox De fiets wordt in ieder geval steeds duurder](#)

[64. De dynamiek van commercieel bosbeheer](#)

[Deel 8: Epiloog](#)

[65. De zwarte zwaan](#)

[66. In vogelvlucht](#)

[67. Voor als het gaat duizelen](#)

[Lijst gebruikte begrippen](#)

[Beknopte lijst Bronnen](#)

De kunst van het tegendenken

Eerste druk © 2015

Epub 2017

Stijn van Liefland, Rudy van Stratum

Met dank aan Adriaan van Mierlo voor het produceren van deze Epub

ISBN: 978-94-022-1717-9

Vanaf medio 2017:

Alles uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotografie, microfilm, geluidsband of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van de auteurs en uitgever, mits er zorgvuldig verwezen wordt naar de auteurs.

Ir Stijn van Liefland,
Dr Rudy van Stratum

De kunst van het
tegendendenken

De kunst van het tegendenken

Hoe je tot duurzame en renderende beslissingen komt
(en waarom je dat soms juist beter kunt vermijden)

1. Iedereen maakt kostbare fouten (en baalt daarvan)

En daarom moet je dit boek lezen en naar de plaatjes kijken

Vaak is er verbazing als we weer eens iets lezen in de krant of zien op televisie. Hoe kan het dat niemand dit heeft voorzien? Hoe kan het dat projecten, groot en klein, zo vaak uit de hand lopen? Heeft er dan niemand vooraf bedacht dat dit wel eens heel anders zou kunnen lopen? Waarschijnlijk wel (maar niet overtuigend genoeg). Misschien was het niet zo makkelijk om dat tegengeluid te laten horen?

Goed, dat is allemaal ver weg, in de krant of op televisie. Maar kijk nu eens kritisch naar je eigen dagelijkse activiteiten. Stel er ligt een nieuw projectvoorstel op je bureau, je bent enthousiast over het voorstel en dat geldt ook voor je collega's, die zijn zonder uitzondering enthousiast. Grote kans dat jullie er volgende week allemaal mee instemmen. Omdat het januari is wordt er in het overleg ook terug gekeken naar de projecten van het afgelopen jaar. Het bekende verhaal, een (groot) deel van de projecten is geslaagd, maar bij andere is dat twijfelachtig, het bleek toch te duur, te ambitieus, te complex, er was te weinig tijd of er was niemand geïnteresseerd in het resultaat. Hoe zit dat dan eigenlijk met dat nieuwe voorstel?

Maar het gebeurt volgens ons ook in je privéleven. Je vindt dat je te weinig beweegt en te veel en te vet eet. Je besluit het anders te gaan doen de komende maanden. Je begint met het kopen van een slowjuicer en besluit elke dag een vers sapje te maken. Je installeert een nieuwe app op je mobiel die je waarschuwingen geeft bij te weinig sportief leven. Een paar weken loopt het heel aardig, je bent goed bezig. Dan begin je een keer over te slaan. En nog een keer. Het zaakje versloft, andere dingen zijn belangrijker. Op het einde van het jaar blik je weer eens terug. Ook hier een bekend verhaal, die slowjuicer staat zo goed als nieuw weer in de doos in een kast. De app is alweer even geleden van je mobiel gehaald. Het bleek allemaal moeilijker dan gedacht.¹

¹ Zie #3 'Voor onder de kerstboom: slim afvallen'. In het vervolg geven we met het symbool # aan welk hoofdstuk elders in het boek meer over het onderwerp bevat. In #68 is een lijst met in dit boek veel gebruikte begrippen te vinden. Als er (#68) achter een woord staat, is dat woord in de begrippenlijst achterin het boek te vinden. Overigens: bij begrippen die op bijna elke pagina terugkomen (zoals: rendement of tegendenken) hebben we er toch geen (#68) achter gezet, dat zou te veel van het goede worden.

Hoe voorkom je dit soort teleurstellingen? Waar is het verkeerd gegaan? Wat heb je over het hoofd gezien? Hoe doe je het de volgende keer anders en beter? Tegendenken kan hierbij helpen. Tegendenken is in onze ogen zoeken naar wat nog mist, zoeken naar wat nog nodig is, het zorgen voor een serieus debat (desnoods alleen met jezelf) waarin de afwegingen transparant zijn. Om teleurstellingen te voorkomen. Om mooiere resultaten te bereiken. Om je besluitvorming en daaropvolgende acties robuuster en dus duurzamer te maken. En misschien ook om te besluiten ergens gewoon mee te stoppen en even niets te doen.

Tegendenken is kritisch meedenken

Tegendenken klinkt negatief. Het heeft iets van de remmer in vaste dienst. En dat is jammer. Want tegendenken heeft een belangrijke functie: het kan ons behoeden voor het maken van onnodige fouten. Tegendenken heeft met name een positieve functie. Tegendenken is kritisch én tegendenken is opbouwend, tegelijkertijd.

Wat ons betreft heeft tegendenken twee kenmerken:

- Als eerste een kritische analyse, de kern van tegendenken. In plaats van meegaan even op de rem trappen en aandacht vragen voor tegenargumenten, wat er mis kan gaan, wat de onzekerheden zijn etc. Het gaat dan om een kritische beschouwing van feiten, aannames, onzekerheden en belangen, ontdekken wat er mist.
- Als tweede is het opbouwend. Tegendenken is ook meedenken. Het gaat er niet om iets af te kraken of te laten zien hoe goed je bent in het bedenken van tegenargumenten. Het gaat er om dat het project (of jouw eigen leven) er beter van wordt. Hier ligt voor ons ook de link met slimme financiering: het realiseren van zoveel mogelijk waarde tegen zo laag mogelijke kosten. En ja, verbeteren kan ook betekenen

dat je besluit te stoppen. Maar wel vanuit de overtuiging dat stoppen tot meer waarde leidt dan doorgaan.



Afbeelding 1: Tegendenken is kritisch én opbouwend.

Wij hebben gemerkt dat tegendenken lastig is. Voor je het weet word je gekapitteld door de ‘Ja, maar’ brigade (zie #4). Voor veel mensen is het moeilijk om persoon en inhoud van elkaar te scheiden (#23). Iemand die kritisch is wordt als lastig en vervelend gezien (altijd dat ‘ge-ja-maar’) terwijl deze probeert het idee te verbeteren. Als tweede is het lastig om tegendenken in de praktijk te brengen. Welke vragen moet je stellen? Wanneer doe je dat? Welke instrumenten zijn er? Welke valkuilen?

De opzet van dit boek

We beginnen dit boek in *deel 1* met eenvoudige voorbeelden van (een gebrek aan) tegendenken uit de dagelijkse praktijk. Het gaat om herkenbare dingen als waarom je wel of niet een spaarlamp koopt en waarom het wel of niet lukt om meer te bewegen en minder te eten.

Deel 2 is de kern van het boek omdat we hier de theorie en achtergronden van het tegendenken behandelen. Met onze ‘beslisboom slimme financiering’ (#8) benadrukken we de rationele kant van het tegendenken. Met onze checklist ‘denkfouten’ (#9) vragen we aandacht voor de niet-rationele kant van hoe wij als mensen (van vlees en bloed) beslissingen maken. Maar tegendenken betekent in de praktijk vooral het stellen van de juiste vragen op het juiste moment bij de juiste gelegenheid. Vanaf hoofdstuk #11 van deel 2 gaan we daar dieper op in.

In *deel 3* gaan we weer verder met het geven van praktijkvoorbeelden over (het gebrek aan) tegendenken. Ditmaal komen de voorbeelden uit de wereld van ons professionele werkzame leven (daar waar we ons geld verdienen). Ook deze voorbeelden lees je overigens gewoon elke dag in de krant of zie je op de televisie. Het zijn voorbeelden voor de projectontwikkelaar, voor de natuurbeheerder en voor de organisatieadviseur.

In *deel 4* kun je zelf aan de slag met tegendenken. Hier vind je 14 oefeningen en technieken die je helpen tegen te denken bij je werkproject of bij je privé-meer-bewegen-strategie. Zelf hebben we bijvoorbeeld veel genoeg beleefd aan het vooraf ons inleven in de situatie dat onze projecten flink waren mislukt. Het is een soort reizen in de tijd waarbij je terug kijkt op je eigen mislukte project. En dan ineens zie je hoe je het anders kunt doen. En dat nieuwe inzicht neem je dus mee terug naar het heden. Wie had dat gedacht: ‘back to the future’ als tegendenkinstrument?

Ons tegendenken (op www.slimmefinanciering.nl) gaat altijd over hoe je een bepaald doel het best kunt bereiken met de inzet van zo weinig mogelijk middelen. Maximaal resultaat met minimale inspanning. Dat klinkt als lui maar eigenlijk is het gewoon ‘economie’. Ons vocabulaire is sterk gekleurd door economisch jargon. In *delen 5 en 6* geven we in twee economische dossiers meer achtergrondinformatie over belangrijke economische begrippen: waarom is geld belangrijk, welke soorten kosten

zijn er, wat is waarde, hoe werkt een economisch model?

In *deel 7* maken we een begin met de overgang van tegendenken naar systeemdenken. Wij proberen al jaren in ons werk gebruik te maken van plaatjes of zogenaamde ‘infographics’ (#68). Op die manier kom je eerder tot de kern, snap je het dus beter en blijft het ook beter hangen. Als je gaat tegendenken met plaatjes, zo is onze ervaring, kom je al tekenend vaak uit op ‘systeemplaatjes’. Wat de wiskundige vergelijkingen voor een economisch model zijn, dan zijn de ‘systeemplaatjes’ voor het tegendenken. Een economisch model is vaak te ingewikkeld en te ondoorzichtig (black box, alles hangt met alles samen) om te gebruiken bij onze dagelijkse besluitvorming. Systeemplaatjes zijn daarentegen wel praktische hulpmiddelen die ondersteunen bij echte beslissingen en ook nog eens rekening houden met onze menselijke denkfouten. Deel 7 is een relatief klein deel in dit boek. Niet omdat systeemdenken niet belangrijk is, maar omdat we zelf pas de eerste stapjes zetten in systeemdenken. We zien het zelf als een eerste kennismaking met het onderwerp en sluiten niet uit dat er nog een vervolgboek met meer voorbeelden en verdieping in zit.

In *deel 8* tenslotte eindigen we met conclusies en een overzicht van het hele boek over tegendenken.

ir. Stijn van Liefland (duurzaamheid, milieu, infographics)

dr. Rudy van Stratum (economie en strategie)

www.slimmefinanciering.nl

info@slimmefinanciering.nl

Deel 1: Dagelijkse verwondering over geld en rendement

Praktijk: van huisman tot uitzendkracht

2. Voor de huisman: het rendement van een spaarlamp

Veel goedkoper, toch niet kopen

In juli 2013 was er op de publieke omroep een fraaie aflevering van ‘De Rekenkamer’. Ditmaal over het rendement van een spaarlamp. Een spaarlamp is een mooie metafoor voor de problematieken die we in dit boek behandelen. Het is een casus in tegendenken. Maar het is ook een casus die laat zien hoe weerbarstig beslissingen rond duurzaamheid zijn.

Beslisboom

Het is ook een mooie casus om de beslisboom (zie #8) aan te toetsen. Een gewone lamp kost bij aanschaf € 1 en gaat ongeveer een jaar mee. Een goede spaarlamp kost ongeveer € 9 en gaat tien jaar mee. Gemiddeld komen in een huishouden vijftien gloeilampen in aanmerking voor vervanging door een spaarlamp (dus niet alle lampen worden vervangen door spaarlampen). Als je vervolgens alles doorrekent dan kan een gemiddeld huishouden met die vijftien lampen € 100 per jaar besparen. Hier zit dan echt alles in, de aanschaf, het energieverbruik en zelfs het gasverbruik dat iets hoger wordt omdat spaarlampen minder warmte afgeven². Dat lijkt me een serieuze besparing.

² Voor meer details en berekeningen zie www.slimmefinanciering.nl en zoeken op ‘spaarlamp’ (blog van 5 augustus 2013).

Niet serieus genoeg? De investering voor het gezin bedraagt eenmalig € 135 voor vijftien spaarlampen. En elk jaar is de besparing van deze maatregel zoals gezegd € 100. Dat klinkt als: je zet € 135 op de bank en elk jaar levert dat je € 100 aan rente op. Dat is een rendement bijna vijfenzeventig procent per jaar! Het lijkt mij een hele makkelijke besparing vergeleken met zegeltjes plakken en folders doorzoeken op aanbiedingen.

Maar?

Toch worden maar weinig lampen spontaan vervangen door spaarlampen. Gebruik van onze beslisboom laat overtuigend zien dat de rationele rekensom een financieel voordeel oplevert. Is er dan sprake van verborgen kosten? Of van denkfouten? Wat zien we over het hoofd? In de aflevering van de Rekenkamer worden de volgende nadelen genoemd:

- Een langere opstarttijd van spaarlampen. Dat levert ongemak op. Dat argument hadden we al meegenomen, daarom vervangen we maar vijftien lampen van de circa veertig lampen in een gemiddeld huishouden (die in het toilet vervangen we bijvoorbeeld niet).
- Het ongezellige licht van spaarlampen, minder sfeervol. Kleuren komen niet goed tot hun recht. Dit is een belangrijk argument. Ook is werken onder een spaarlamp wellicht minder productief. Het is dus een beetje appels met peren vergelijken.
- Dan heb je nog de mogelijk andere negatieve eigenschappen van spaarlampen voor het milieu. In spaarlampen zit kwik en dat is giftig. Maar in hoeverre dat nou het gedrag van een particuliere lampenkoper bepaalt?

Maar, zo vermoeden wij, de belangrijkste nadelen zijn van een hele andere orde en gaan in de richting van denkfouten:

- Een spaarlamp heeft dan wel een hoog financieel rendement maar bij de aanschaf in de winkel ben je aanvankelijk een stuk duurder uit. Als je vijftien spaarlampen koopt kost dat € 135. Met die € 135 kun je leuke dingen doen waar je onmiddellijk plezier van hebt. Uit de literatuur over denkfouten (#9) weten we dat we zijn geprogrammeerd om voor de voordelen op de korte termijn te kiezen.
- Het gaat om een echte besparing van zo'n € 100 per jaar, maar op het totale jaarbudget van een doorsnee gezin is dat 'peanuts' (één keer uit eten of naar het theater). Zijn we bereid voor zo'n relatief klein bedrag al die moeite te doen?
- Verder is het ook geen sexy product, het is niet 'top of mind'. "Hé buurman, kom eens kijken naar m'n nieuwe spaarlamp", wij hebben het nog nooit iemand horen zeggen.

Toch doorzetten

Dus er is rationeel gezien een financieel voordeel, maar als we alles meerekenen inclusief onze ingebouwde gewoontes en de verborgen kosten, dan valt de beslissing (blijkbaar) nadelig uit. Toch moest de lamp er komen. Uiteindelijk kwam er regelgeving met een verbod op de oude gloeilamp. Wat zit daar dan achter?

Als eerste natuurlijk de voordelen voor het milieu. Hoewel er kwik in de spaarlamp zit en we weten dat het in totaal nou ook weer niet zo heel veel zoden aan de dijk zet (verlichting is maar een bescheiden deel van het totale energieverbruik). Hadden we met dezelfde publieke inspanning op een andere manier niet een veel hoger milieuresultaat kunnen bereiken? Vermoedelijk wel, dus ook hier waarschijnlijk geen rationele afweging.

We hebben nog niet naar de belangen gekeken. Zoals in de uitzending al wordt gesteld: “de producenten van spaarlampen zullen op de tafel hebben staan dansen bij het verbod op de productie van oude gloeilampen.” Er is dus een belang voor Philips die zijn oude machinepark voor gloeilampen al heeft terugverdiend. Bij nieuwe regelgeving (ten gunste van de spaarlamp) kan er een concurrentievoordeel behaald worden door de productie van spaarlampen op te voeren. De reeds gedane investering in het nieuwe machinepark wordt dus versneld terug verdiend. De latere toetreders, landen in het verre oosten die minder dan tien jaar geleden nog hele nieuwe fabrieken hebben neergezet om ouderwetse gloeilampen te maken, hebben het nakijken.

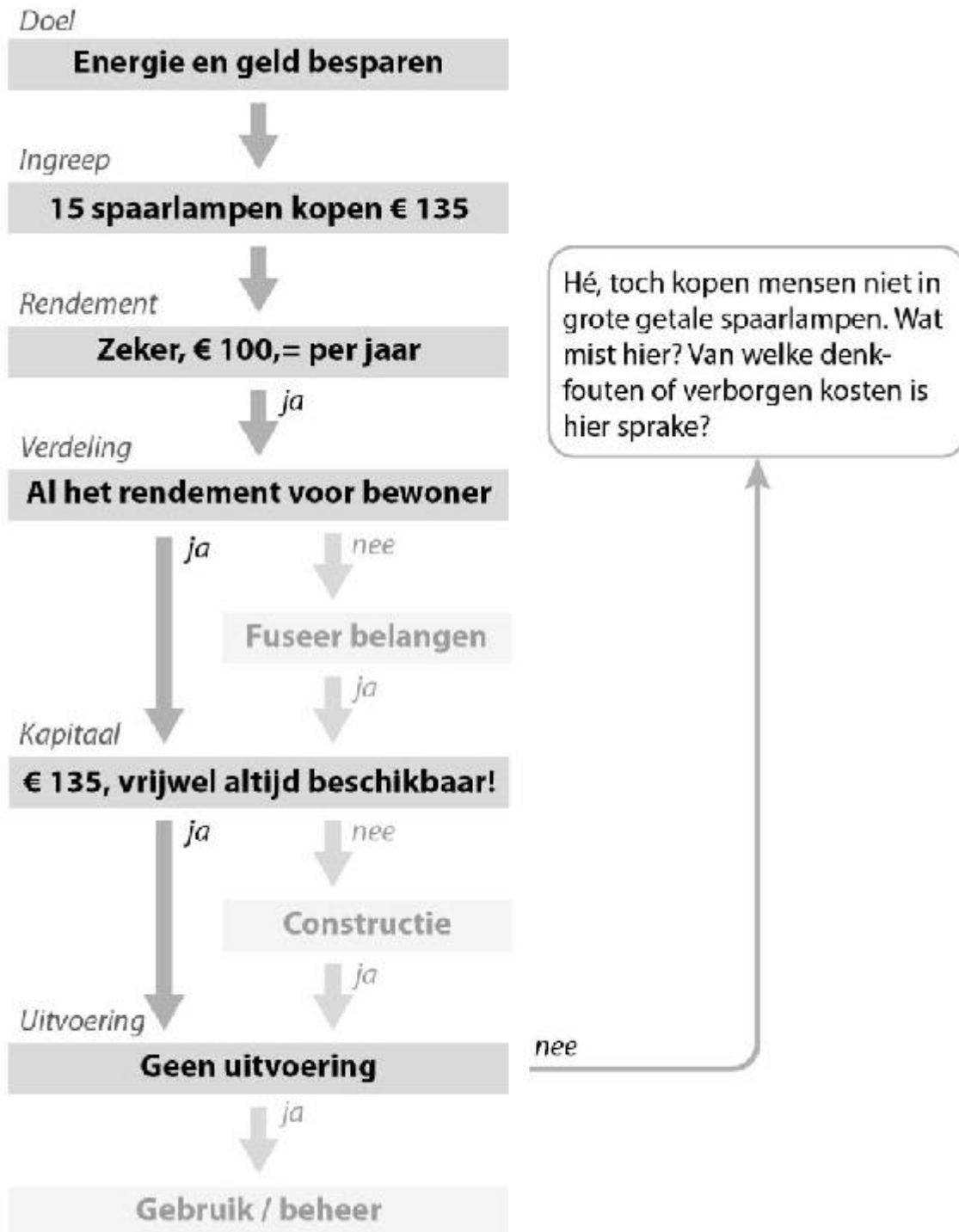
Ex-minister Cramer ontkent dit achterliggende belang niet, maar buigt de vraag om naar ‘win-win’. Philips heeft er dan een voordeel bij, maar wij als maatschappij ook. Het woord lobby neemt ze daarbij overigens niet in de mond. Ja, ze heeft vroeger voor Philips gewerkt. “Maar daarom weet ik ook zo goed wat er allemaal speelt in die wereld.”

Epiloog

En zo hebben we de hele beslisboom doorlopen. Nog voordat we de beslisboom hebben uitgelegd (zie daarvoor #8). Rationeel de getalletjes op

een rijtje gezet. Geconstateerd dat de aanschaf van een spaarlamp economisch rendabel is, zeer rendabel zelfs. Toen de verborgen kosten en denkfouten op een rij gezet. En geconcludeerd dat er nog bezwaren overblijven die verklaren waarom de verkoop en productie van spaarlampen maar beperkt van de grond komen. En toen verklaard waarom de overheid een zetje heeft gegeven (een ‘nudge’³) om de productie van oude gloeilampen te verbieden. Waardoor we nu toch aan de spaarlamp gaan en we de komende tien jaar zullen meemaken dat de kwaliteit (en gezelligheid) van de spaarlamp omhoog zal gaan omdat investeringen door spaarlampfabrikanten in die richting lonend zijn geworden.

³ Een nudge is een term die door gedragseconomen wordt gebruikt. Mensen doen blijkbaar niet altijd wat het beste voor ze is en hebben daarbij soms een klein zetje (nudge) in de goede richting nodig. Zie ook #10 ‘Nudges: soms hebben we een klein zetje nodig’.



Afbeelding 2: Het rendement van een spaarlamp.

3. Voor onder de kerstboom: slim afvallen

Afvallen: iedereen weet hoe en waarom, (bijna) niemand doet het

Nog niet zo lang geleden las ik een boekbespreking van ‘Smart change’ van Art Markman (#68). Het gaat over (vijf) manieren om je gedrag duurzaam te veranderen. In de kantlijn van het artikel stonden de vijf tips handzaam samengevat zodat ik het boek niet helemaal zelf hoeft te lezen.

Het gaat over gedragsverandering in het algemeen. Je denkt dan al snel aan de goede voornemens van veel mensen om minder dik te worden, om af te vallen, om gezonder te gaan leven. Iedereen weet dat dat een ingewikkelde klus is. Maar waarom eigenlijk? Het voordeel van afvallen en meer bewegen lijkt me evident. In termen van onze beslisboom: het rendement van de maatregel ‘meer bewegen en minder eten’ is in termen van het doel ‘je beter voelen’ of ‘in gezondheid ouder worden’ zeer hoog. Rationeel is het een zeer renderende maatregel.

Is het dan misschien zo dat mensen dit niet weten? Moeten we een campagne starten die ons nog eens uitlegt wat de voordelen van gezonder en minder eten zijn? Ik denk dat iedereen dat inmiddels wel weet. Wat kan ‘smart change’ ons leren over effectief afvallen?

Vijf tips ‘smart change’

De tips of stappen van ‘smart change’ zijn als volgt:

1. Optimaliseer je doelen
2. Tem het GO systeem
3. Versterk het STOP systeem
4. Pas je omgeving aan
5. Schakel buren, collega’s en vrienden in.

Toen ik dit las dacht ik meteen aan onze beslisboom (nog even geduld, meer uitleg in #8). Die gaat toch ook ongeveer langs die lijnen? Hoe zit het nu precies? Een korte toelichting:

Optimaliseer je doelen (1). Dat is de beginvraag: je moet wel weten waar je naar toe wil. Dat doel moet het liefst positief geformuleerd (#11) zijn (dus niet 'ik wil minder dik zijn' maar 'ik wil gezond zijn'). En het al dan niet bereiken van dat doel moet je zelf kunnen beïnvloeden (het doel moet binnen 'eigen controle' zijn, zie #21). Een doel geeft richting en energie. Het brein heeft een doel nodig.⁴

⁴ Zie deel 2 voor meer toelichting op doelen en positieve intentie.

Tem het GO systeem (2). Word jezelf bewust van de valkuilen, van de momenten dat je in de verleiding komt het ongewenste gedrag te vertonen. Het GO-systeem brengt je in verleiding, drukt je de verkeerde kant in. Deze negatieve kant moet worden ingetoomd en verzwakt.

Versterk het STOP systeem (3). Als je dan toch in het ongewenste gedrag vervalt, heb dan de juiste wapens bij de hand om dit gedrag te stoppen. Maak jezelf weerbaar en sterk. De positieve kant moet worden versterkt. De negatieve kant moet worden verzwakt. Pas je omgeving aan (4). De stappen 1-3 betreffen je eigen interne huishouding, je eigen 'state of mind'. De stappen 4 en 5 gaan over de buitenkant, de omgeving.

'Pas je omgeving aan' betekent dat je de verleiding vooral niet moet opzoeken. Van stap 4 kun je ook nog zeggen dat die 'intern' is: jij zorgt er immers voor dat je omgeving niet uitlokt tot ongewenst gedrag (door die omgeving niet op te zoeken, of door die omgeving anders in te richten).

En de laatste: schakel je vrienden in (5). Dit betekent dat je anderen op de hoogte houdt van je doelen en je targets zodat je jezelf ook jegens hen verplicht voelt je eigen afspraken na te komen (en via hun hulp steeds een reminder krijgt of een zetje in de goede richting). Hier spreekt de neiging om vooral consistent over te willen komen⁵ en natuurlijk ook dat je wilt dat je vrienden je zien als winnaar of volhouder⁶.

⁵ Zie #9 'Denkfouten'. Het gaat hier om de 'confirmation bias'.

⁶ Idem, 'groupthink' en 'authority bias'.

Afvallen

Stel dat je jezelf te dik vindt en je wilt slanker en gezonder worden, hoe gaat dat dan?

Stel jezelf een concreet controleerbaar doel: ik wil afvallen, in zoveel dagen zoveel kilogram (1). Dat doe ik door gezonder te eten (2) en door meer te bewegen (3). Vervolgens zorg ik dat op de terugweg van werk naar huis *op de fiets* niet langs de frietkraam rijd. Ook zul je bij mij in huis geen zakken chips meer aantreffen (4). Aan al mijn vrienden vertel ik uitgebreid wat mijn doelen zijn, hoe belangrijk ik dit vind en wat het mij gaat opleveren. Ik programmeer op deze manier mijn eigen brein en ik ga er zelf steeds meer in geloven. Ik wil consistent en betrouwbaar overkomen. En mijn vrienden gaan mij aan mijn afspraak houden en ik wil natuurlijk geen gezichtsverlies (5). En als dat allemaal nog niet helpt, dan ga ik nog verder in mijn omgeving zoeken, bijvoorbeeld naar een dokter voor een medische ingreep. In het plaatje hebben we de 'beslisboom afvallen' getekend. Daarnaast hebben we een sterk vereenvoudigde versie van onze eigen beslisboom slimme financiering getekend. 'Help ik ben te dik' heeft griezelig veel overeenkomsten met 'Help ik heb geen geld (meer)'.



Afbeelding 3: Slim financieren en slim afvallen.

4. Voor op een feestje: ‘Ja maar’, is dat echt zo fout?

Op zoek naar de weerstand: dat levert ook wat op

We hadden net vol trots onze nieuwe publicatie ‘Geld is een middel’ (2013) het licht doen zien. Als je dan zo’n boek aan iemand overhandigt, krijg je niet altijd direct feedback. Ditmaal was dat anders. Ergens op de laatste pagina’s vond mijn (ontvangende) gesprekspartner maar liefst twee keer de uitdrukking ‘ja, maar’. En dat kon toch echt niet meer, want iedereen weet inmiddels dat ‘ja maar’ een foute en ongewenste uitdrukking is⁷.

⁷ Een voorbeeld van ‘groupthink’, zie #9 Denkfouten.

Natuurlijk ken ik de negatieve klank rondom ‘ja maar’ en ik voelde me direct schuldig en betrapt. Zonder na te denken gaf ik toe en beloofde beterschap in een van de volgende drukken.

Waarom geen ‘ja maar’?

Maar .. later ging ik er toch over nadenken. Waarom is ‘ja maar’ eigenlijk verboden? Ik dacht: laat ik onze beslisboom er eens bij pakken. Wat is eigenlijk het doel van geen ‘ja maar’ mogen zeggen? Daar kan ik best wat bij bedenken.

‘Ja maar’ suggereert dat je het eens bent met je gesprekspartner en dat ondertussen helemaal niet bent. ‘Ja maar’ suggereert een houding van luisteren en een gesprek én heeft eerder iets weg van ‘ik luister niet naar je en ga gewoon door op mijn eigen pad’. ‘Ja maar’ suggereert dat je denkt in onmogelijkheden in plaats van in mogelijkheden. ‘Ja maar’ suggereert eenrichtingsverkeer in plaats van tweerichtingsverkeer en een dialoog. ‘Ja maar’ suggereert uitsluiting in plaats van insluiting. ‘Ja maar’ suggereert zelf in plaats van samen.

Waarom dan toch geen goed gevoel?

Maar .. ik merkte weerstand bij mezelf. Ik kan me natuurlijk prima vinden in het doel van geen 'ja maar'. Waar ik weerstand voel is dat het in een gesprek ook zo makkelijk een showstopper wordt. Een soort woordbingo: "ja, je zei 'ja maar' en dat mag niet hoor, lalala betrapt!" En dat het een dooddooener wordt. En dat het een soort hype wordt. Ergens iets gelezen en dan alleen de conclusie onthouden. Dat er niet meer wordt nagedacht over het waarom van geen 'ja maar' meer gebruiken. Dat was precies wat er gebeurde bij de overhandiging van ons boek, zonder het gelezen te hebben kwam kritiek op het gebruik van 'ja maar'. Blijkbaar vreet dit aan mijn overtuiging dat je wel moet blijven nadenken en niet iets zomaar mag geloven.

Verborgene kosten

Een aanvankelijk prima statement, geen 'ja maar' meer gebruiken, gaat dan een eigen leven leiden en wordt weer een nieuw gevaar. Hier is sprake van verborgene kosten. Het ene 'foute' wordt vervangen door het andere 'foute'. Wat zijn dan die verborgene kosten? Behalve dat er niet meer wordt nagedacht, zijn de verborgene kosten vooral ook dat we niet meer inzien dat het woord MAAR wel degelijk een functie heeft. Zoals je tegenwoordig niet meer mag zeggen dat het glas half leeg is ("half vol hoor, dat is veel positiever") of dat je moet zeggen dat je een echte ondernemer bent, zo mag je ook geen MAAR meer zeggen. Geen 'ja maar' hoort in de hype (tijdsgeest klinkt wat positiever, doe ik toch weer mee ..) dat alles positief is en dat je een spelbreker of een zeiker bent als je dat anders ziet.

Maar... 'maar' heeft een doel. Als iemand 'maar' zegt dan geeft dat aan dat er 'iets' zit. Dat iets geeft aan dat er sprake is van een hobbeltje in het interne proces van denken. Er is sprake van een interne weerstand en die zit er met een reden. En dat mag je serieus nemen. Als iemand 'Ja maar' zegt kun je dat ook zien als een kans om een gesprek te openen over de achterliggende weerstand die jouw opmerking blijkbaar bij je gesprekspartner oproept. Het is een teken dat je de ander serieus neemt en dat je het MAAR serieus neemt. Iemand zegt niet zomaar 'maar'. Je bent bereid samen te onderzoeken waar de weerstand vandaan komt. Want zo krijg je begrip voor wat er in de ander omgaat en kun je daar rekening mee houden (en/of er je voordeel mee doen).

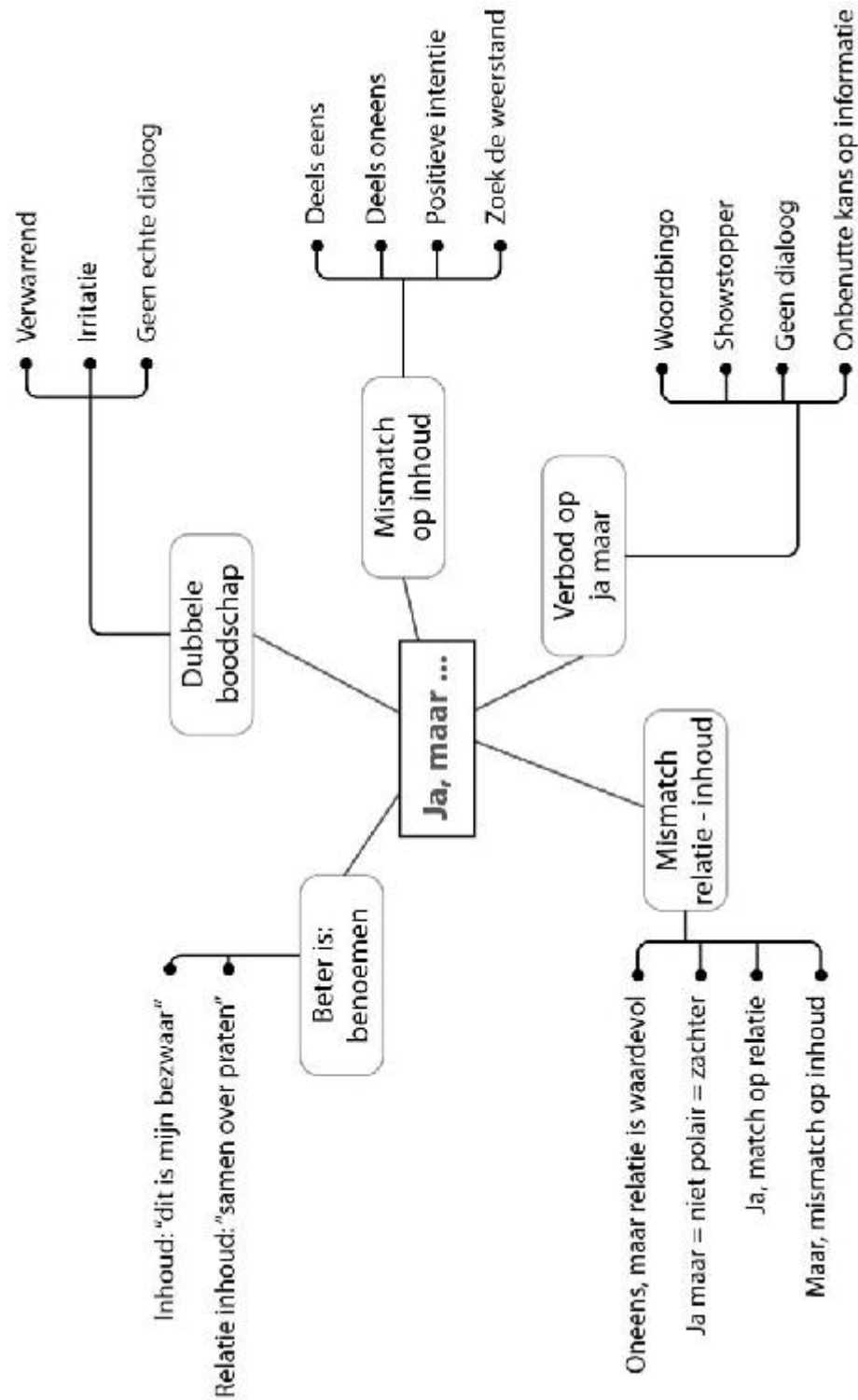
Maar is dus een kans om verder te onderzoeken hoe je je plan beter kunt maken. Hoe je kunt leren. Weerstand heeft een functie. Verbieden van het uiten van weerstand leidt niet tot het gewenste resultaat (zoals een blijvende verandering of verbetering).

Pleidooi ‘Ja maar versie 2.0’

Daarom pleit ik voor de herinvoering van ‘Ja maar’. Een ‘Ja maar versie 2.0’ zeg *maar*. Het serieus nemen van een ‘ja maar’ betekent dat je open staat voor de door de ander gevoelde weerstand. Het betekent dat je erkent dat weerstand een functie heeft. Weerstand wil zeggen dat iets je probeert te beschermen en dat je onderzoekt wat dan de mogelijke bedreiging is waar tegen beschermd moet worden. Juist dat geeft openheid in het gesprek en meer kans op een dialoog. Het weer ‘ja maar’ mogen zeggen geeft misschien ook meer openheid over taboes die we met zijn allen lijken te accepteren. Het taboe om een glas half leeg te willen zien, het taboe om geen ondernemer te willen zijn, het taboe om niet saai of degelijk te mogen zijn, het taboe van ‘zero growth’⁸, het taboe om gewoon tevreden te zijn met wat je hebt en niet almaar meer te willen hebben.

⁸ Zie #29 over het taboe onder economen om over nulgroei na te denken.

Dus vanaf nu zeggen we wat mij betreft ‘Ja maar... en onderzoek met mij de weerstand die ik voel’. ‘Ja maar... en doe samen met mij aan tegendenken’.



Afbeelding 4: Ja maar... Fout?

5. Voor de uitzendkracht: van de regen in de drup

Zij die het slecht hebben krijgen het nog slechter

Ik heb halverwege jaren negentig een tijd bij Randstad Uitzendbureau mogen werken (als vaste kracht overigens!). Als econoom zag ik daar in het echt gebeuren wat ik daarvoor al in de boekjes had bestudeerd.

Meer rechten voor uitzendkrachten

Het fenomeen uitzendkracht is natuurlijk al vele decennia oud. Randstadoprichter Frits Goldschmeding is begin jaren zestig al met zijn handel begonnen in Amsterdam en omgeving. Laten we eerlijk zijn: jarenlang wilde je liever geen uitzendkracht zijn, er was toch iets mee aan de hand. Prima als vakantiebaantje, prima als student om wat bij te verdienen, maar niet ‘voor het echie’. Jarenlang heeft Goldschmeding dan ook missionarissenwerk moeten verrichten om ons serieuzer naar uitzendkrachten te laten kijken. Inmiddels is het flex vóór en flex ná wat de klok slaat. Of je nu zzp’er⁹ heet of uitzendkracht of interim-manager, het idee is dat je op flexibele basis kan worden ingehuurd door je opdrachtgever.

⁹ De afkorting zzp heeft vermoedelijk geen toelichting. Het gaat om een zelfstandig ondernemer zonder personeel in dienst (een éénpitter). Er zijn inmiddels veel andere omschrijvingen in omloop, zoals ‘zelfstandige zonder poen’ bijvoorbeeld.

Terug naar de jaren negentig, toen ergens heeft de omslag in denken en handelen (over inhuren van tijdelijk personeel) plaats gevonden. En wel in die mate dat de vakbonden zich zorgen begonnen te maken. Over hun ledental waarschijnlijk, maar ook over de juridische positie van uitzendkrachten. Sommige mensen waren feitelijk al jarenlang uitzendkracht zonder dat ze op een fatsoenlijke wijze vaste rechten en/of een pensioen opbouwden. Soms vonden de uitzendkrachten dat ook prima, maar vaker was het helemaal geen bewuste keuze. Vandaar dat de vakbonden het toen voor elkaar hebben gekregen om uitzendbureaus te verplichten de ‘structurele’ uitzendkrachten bij henzelf op de payroll te

zetten. Hierdoor had je flexibel in te huren krachten die desondanks toch in vaste dienst waren (bij het uitzendbureau namelijk).

Maar hoezo eigenlijk?

Probleem opgelost dus. De redenering klinkt heel simpel: uitzendkracht meer rechten dus in vaste dienst. Maar wij hadden toen al discussies over wat er zou kunnen gebeuren. Je verplaatsen in de ander (wat zou jij in zo'n geval doen?) kan in zo'n geval geen kwaad¹⁰. De kern van tegendenken is je verplaatsen in de ander en/of je verplaatsen in de tijd¹¹. Dus bij deze.

¹⁰ Oefening voor verplaatsen in positie van de ander: zie bijvoorbeeld #42 over de Disney strategie.

¹¹ Voor meer uitleg zie #35 'Van tegen-denken naar meevoelen'

Wat zou jij doen als werkgever als je weet dat je iemand na zes maanden flexwerk in vaste dienst moet nemen? Welnu, los van allerlei draaideurconstructies, mag je aannemen dat er na zes maanden een hele serieuze afweging wordt gemaakt. Wie van deze mensen wil ik echt vast aannemen en bij wie heb ik twijfels en zeg ik nee? Deze afweging zal er toe leiden dat de allerbeste en minst risicovolle uitzendkrachten een vaste baan krijgen aangeboden. Soms zal zo'n 'gouden kracht' daar helemaal geen behoefte aan hebben (want hij kan overal aan de slag, kiest juist voor wisselend werk). Maar, en dat is de kern van dit verhaal, er blijft een groep over waar 'iets mee is'. Waar voorheen nog niet helemaal duidelijk was hoe het zat, is nu duidelijker geworden wie de betere en wie de mindere uitzendkrachten zijn. Die 'mindere' kunnen overigens prima medewerkers zijn, maar ze in dienst nemen is een te groot risico. De uitkomst is dat de tweedeling (vast versus flexibel) die moest worden opgelost juist tot een nog grotere scheiding zal leiden. De onderkant van de markt gaat het hierdoor nog moeilijker krijgen want moet om alle risico te vermijden elke keer naar een ander uitzendbureau verhuizen en/of er minimaal een maand tussen uit (de draaideur). Het feit dat iemand al veel verschillende uitzendkrachtbanen heeft gehad wordt zo een signaal voor 'risicovolle werknemer'. Het is opvallend dat wanneer ik deze zinnen schrijf (mei 2015) de discussie over de rechten van flexibel personeel weer precies zo wordt gevoerd (met alle nadelige gevolgen van dien: grote bedrijven zetten

massaal hun uitzendkrachten buiten de deur om de financiële strop van de wetswijzigingen van zomer 2015 te voorkomen!).

Adverse selection

Dit fenomeen had ik eerder in de boekjes gelezen onder de naam ‘adverse selection’ (#68). De selectie ‘verkeerd om’. Het klassieke voorbeeld gaat over de bank en de klanten die geld willen lenen. In de oude situatie heb je een bank en daar kun je geld lenen tegen een vaste rente van zeg vier procent. Als iedereen netjes rente en hoofdsom terug betaalt dan gaat dat jarenlang goed. Maar op een dag gaat er iemand failliet of komt in persoonlijke problemen. En nog één en nog één. Uiteindelijk zal de winstmarge van de bank in het geding komen en zal de rente over de hele linie iets omhoog moeten, bijvoorbeeld van vier naar vijf procent. Probleem van de bank opgelost!

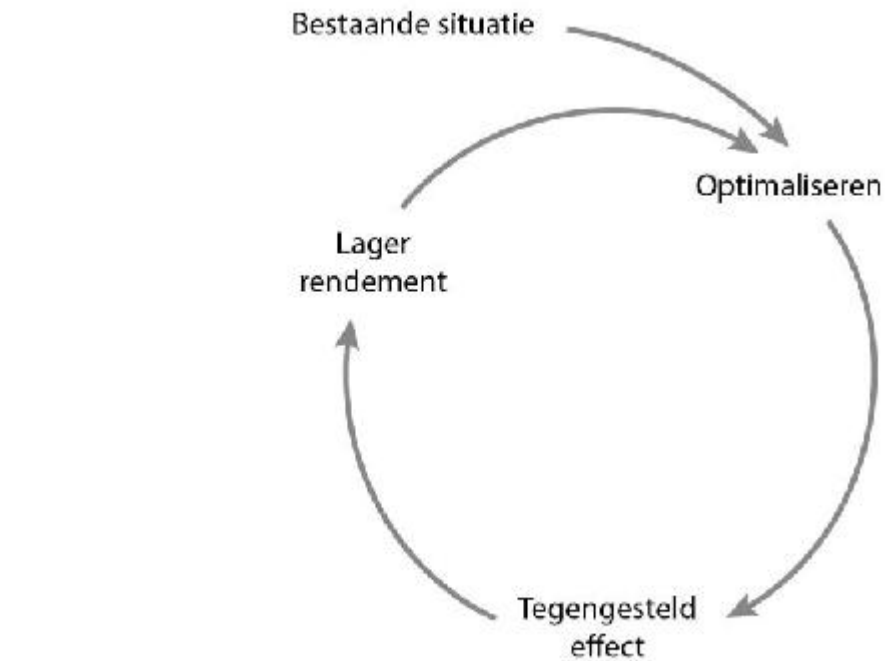
Opgelost? Nou, dat is nog maar de vraag. Ik zal als nette betaler niet zo blij zijn met deze renteverhoging. Ik ga kijken of er andere banken zijn waar ik goedkoper terecht kan. Ik zal mezelf aanprijzen bij die andere goedkopere bank als een goede betaler. Het effect van de renteverhoging is dat de oude bank zijn beste klanten ziet verdwijnen. En wat is daarvan het effect? Dat er relatief gezien nog meer klanten in de problemen komen want deze oude bank houdt de slechtste klanten met de meeste kans op problemen over. Daarom de naam ‘adverse selection’. De bank heeft onbewust een strategie gekozen die de slechtste klanten laat blijven (de verkeerde selectie dus). En nu zal de rente nóg hoger moeten worden en zullen nog meer goede klanten weg lopen. En zo verder¹². Op www.slimmefinanciering.nl bespraken we eerder het broodfonds (#68)¹³ als vorm van financiering van onderaf. Ook daar speelt mogelijk zo’n keuze verkeerd om. Als groepje van twintig tot vijftig zelfstandige ondernemers lap je samen geld voor elkaars uitval tijdens ziekte. Maar juist de mensen die nooit ziek worden hebben op termijn een reden om uit te stappen en zich elders goedkoper of beter te verzekeren. De ‘slechtste’ gevallen blijven in zo’n geval over waardoor de inleg per persoon omhoog zal moeten om de kosten te kunnen blijven dekken. Maar nu wordt het voor een aantal ‘tussengevallen’ (bijna nooit ziek) toch ook te gortig bij die hogere inleg: ook zij gaan nu uitkijken naar een alternatief. Kortom: einde solidariteit, einde broodfonds.

¹² Het spiegelbeeld van de hier beschreven ‘verkeerde selectie’ vindt ook plaats: de selectie van de goeden. Omdat we steeds meer data hebben over consumenten (‘big data’) kunnen we veilige rijders, gezonde sporters etc. een goedkopere verzekering bieden. Hierdoor moeten de mensen met een hoger risicoprofiel dus meer gaan betalen. ‘In the end’ betaalt iedereen precies zijn eigen risico en is de basis voor de (onderlinge) verzekering verdwenen.

¹³ Zie www.slimmefinanciering.nl, zoeken op ‘broodfonds’, blog van 6 juni 2014.

Voorkomen?

Je krijgt meer zicht op mogelijk ‘verkeerde selectie’ door ook na te gaan hoe de ander reageert op de voorgestelde maatregel of verandering. Je kunt met een groep deelnemers de mogelijke toekomst simuleren. Je kunt dan bijvoorbeeld in de (oefen-) ruimte plekken markeren die staan voor andere personen of partijen en vanuit die plek onderzoeken wat je daar zou doen. Zie voor inspiratie en het maken van een eigen oefening voor dit vraagstuk deel 4 ‘Zelf aan de slag met tegendenken’.



Afbeelding 5: Adverse selection.

6. Voor ondernemende medewerkers

Blijft het bedrijf achter met de rotte appels?

Ondernemerschap is de laatste jaren een toverwoord in veel discussies geworden. Hadden we maar meer ondernemerschap, dan hadden we ook meer innovatie, meer groei en meer welvaart. Ik ga dat natuurlijk niet ontkennen maar kan me ook niet aan de indruk onttrekken dat het een modewoord (#20) is geworden dat ons een beetje ontslaat van nadenken over echte oplossingen.

De ondernemende medewerker

Sla eens een willekeurige krant open en kijk eens naar de teksten van de personeelsadvertenties. Bijna alle medewerkers die gezocht worden moeten creatief, flexibel en vooral ondernemend zijn. Maar dat kan toch niet waar zijn? Hoe moet een goede en betrouwbare administratie worden gevoerd? En wat te doen met al die ideeën en initiatieven als er geen mensen zijn die de voortgang bewaken? En laten we eerlijk zijn, we zijn nu eenmaal niet allemaal ondernemend hoe sociaal wenselijk de gedachte ook is.

Maar eigenlijk is dat niet eens mijn punt. Stel nu eens dat we allemaal ondernemender worden en dat we gaan voor onze creativiteit. En misschien ook wel voor ons gewin waar dat mogelijk is. Wat zou er dan gebeuren? Of misschien zelfs: wat gebeurt er nu al om ons heen? Dus laten we eens aannemen dat veel mensen die nu voor bestaande bedrijven werken het licht zien en hun ondernemerschap ontdekken.

Een bedrijf: winst maak je dankzij je medewerkers

Een bedrijf stelt zich concurrerend op, moet betere producten bieden dan zijn concurrenten of in ieder geval een lagere prijs hebben voor dezelfde kwaliteit (of een beter verhaal etc.). En om al die mooie producten te kunnen maken heeft dat bedrijf vooralsnog medewerkers nodig. 'In the end', zo luidt een stelling in de economie, kan een bedrijf alleen winst maken als de beloning van medewerkers lager is dan de marginale

productiviteit van die medewerkers. Oftewel: medewerkers leveren de werkgever net wat meer op dan ze hem kosten. Logisch nietwaar? In een scherpe markt waar iedereen met elkaar concurreert is hier iets raars aan de hand. Medewerkers onderhandelen blijkbaar niet dagelijks met hun werkgever om het laatste dubbeltje meerwaarde. Binnen een bedrijf gelden blijkbaar andere regels dan die voor de grote buitenmarkt gelden. Als medewerker voer je gewoon een opdracht uit, ook al zou je daar die dag nog een slaatje uit kunnen slaan. Op termijn zul je best meer gaan verdienen (dat heet promotie), maar dat is een kwestie van jaren en niet van dag op dag (zie ook #51 over onderhandelingskosten). In de economie heet dat de interne markt (#50, #68) van een bedrijf. Er staat een schutting rondom het bedrijf waar het net wat anders toegaat dan daarbuiten. De producent biedt risicomijdende werknemers een soort verzekering aan die hen stabiliteit van dag op dag biedt. Een vast salaris ook als je een keer ziek bent of wat minder productief bent.

Bedrijf wordt van binnenuit opgegeten

Enter de ondernemende medewerker die hier een kans ziet. Deze gaat om zich heen kijken en denkt: “wat die baas van mij kan dat kan ik ook en dat beter en goedkoper”. Mijn stelling is dat de beste en meest productieve medewerkers als eerste de stouteondernemers-schoenen zullen aantrekken.

We hebben hier weer een voorbeeld van het eerder besproken ‘adverse selection’ effect (zie #5 over de uitzendkracht). In een tijdsgewricht waar de interne markten worden afgebroken wil je als bedrijf zekerheidszoekende en productieve medewerkers. Medewerkers dus die lang bij jou blijven zitten en hard werken. Meer ondernemerschap leidt tot de selectie van de ‘verkeerden’, vandaar ‘adverse selection’. Dat bedrijf kan vervolgens geen goede producten meer maken en dus wordt het voor nog weer meer medewerkers (van dat bedrijf) interessant zelf te ondernemen en de concurrentie aan te gaan met dat bedrijf. We komen in een vicieuze cirkel terecht tot het bedrijf in kwestie failliet gaat. Het bedrijf wordt dus als het ware door de eigen interne ondernemers van binnenuit opgegeten. Tot het helemaal hol en leeg is en sterft. Dus: als de bedrijven echt de mensen krijgen waar ze in de advertenties om vragen dan zou dat op termijn wel eens de ondergang van diezelfde bedrijven kunnen betekenen. De ingreep

‘maak van onze medewerkers echte ondernemers’ heeft dus voor de onderneming een negatief rendement.

7. Voor de huizenbezitter: denkfouten op de huizenmarkt

Waarom je beter nu je verlies kunt nemen

De voorraad huizen die te koop staat is de laatste jaren ongeveer verdubbeld. De prijzen van huizen zijn weliswaar gedaald maar niet voldoende om van herstel te kunnen spreken. Best raar: want waarom zouden de prijzen van huizen niet nog meer dalen nu er zo'n overschot is? We hoeven nog niet meteen ons heil te zoeken in 'alternatieve' verklaringen. De standaard economische theorie kan minstens twee verklaringen aandragen. Starters (kopers in het algemeen) kunnen terughoudend zijn bij het aankopen van woningen vanuit de verwachting dat de prijzen nog verder zullen dalen. Dat is rationeel. Aan de verkoperskant zou een verklaring kunnen zijn dat de verkoop van de woning leidt tot een restschuld die (her-) financiering van de nieuwe woning (door het vigerende beleid van banken) nagenoeg onmogelijk maakt. Ook dat is rationeel. Dus ook standaard kun je wel aannemelijk maken dat veel woningen in de verkoop staan die vooralsnog niet verkocht worden zonder dat de prijs als gevolg daarvan nu onmiddellijk (verder) naar beneden gaat.

Gedragsverklaring

Maar de standaard verklaringen lijken toch te kort te schieten op de huizenmarkt. Er staan simpelweg te veel huizen te koop tegen te hoge prijzen. Wat speelt hier nog meer? Is er iets wat we als standaard economen missen? Kan de gedragseconomie (#68) hier een (additionele) verklaring bieden? In een recente CPB-studie over de huizenmarkt¹⁴ worden twee verklaringen met name genoemd. Wij mensen vinden een verlies vervelender dan het winnen of krijgen van datzelfde bedrag ons aan geluk brengt. Of iets simpeler gezegd: een verlies van € 100 doet ons meer pijn dan het winnen van € 100 ons aan geluk of lol brengt. Er is dus sprake van een verliesaversie¹⁵. Verder speelt mogelijk een rol het 'endowment-' of

‘bezits-effect’. Dat houdt in dat actoren gehecht zijn aan wat ze reeds in hun bezit hebben en daar (rationeel gezien) moeilijker afstand van kunnen doen.

¹⁴ <http://www.cpb.nl/publicatie/verliesaversie-op-de-woningmarkt>.

¹⁵ Zie #9 ‘Denkfouten’. Deze fout staat bekend als verliesaversie of ‘loss aversion’.

In experimenten met panels (die vragen krijgen voorgelegd) zijn deze effecten al lang en breed aangetoond. Maar ook uit buitenlandse data (van feitelijke transacties op de huizenmarkten) blijken deze niet-rationele effecten een rol te spelen. Hetzelfde huis (qua ligging en eigenschappen) kan dus een andere vraagprijs ‘doen’ afhankelijk van tegen welke prijs de eigenaar het ooit heeft verworven. Iemand die lang geleden het huis goedkoop heeft gekocht is dus bereid het huis tegen een lagere prijs te verkopen dan iemand die daar toevallig wat meer voor heeft betaald.

Nederlandse situatie

Maar dat is dus het buitenland. Hoe zit het in Nederland met deze effecten? De auteur van het CPB gaat hier over op het begrip restschuld: van verliesaversie naar restschuld-aversie. Uit de Nederlandse data blijkt dat ongeveer vijftig procent van de eigenaren die langer dan vijf jaar in de woning woont, te maken krijgt met een restschuld bij huidige verkoop. En ook dat is raar: we willen niet verkopen omdat we dan met een restschuld blijven zitten. Maar als het inderdaad klopt dat er te veel huizen zijn dan gaan de prijzen nog verder dalen en dan zul je eindigen met een nog grotere restschuld. We doen blijkaar liever de handen voor de ogen en hopen dat het gewoon overwaait met die crisis.

Conclusie

Wat moeten we nu concluderen? Je zou kunnen zeggen: mensen moeten eens gaan inzien dat ze hun huis moeten verkopen en dus hun verlies moeten nemen. Je zou van de daken willen schreeuwen: ‘beste huiseigenaar: wees nou eens rationeel’. Maar dat zou een verkeerde conclusie zijn. Gedrag verandert niet door mensen op hun ‘fouten’ te wijzen. Waar het om gaat is dat we beter leren begrijpen hoe we beslissingen nemen. Het goede nieuws is dat er vanuit de economische professie zoetjesaan meer oog is voor nieuwe verklaringen, voor

verklaringen die nog niet in de standaard tekstboek inleidingen economie staan. Ik zie het CPB rapport maar als een oproep meer serieus empirisch onderzoek te (mogen) doen naar gedragseconomische componenten op de huizenmarkt (en in het kielzog daarvan: op de arbeidsmarkt etc.). En dit is weer van belang omdat het toelaten van gedragseconomische verklaringen andere vormen van beleid mogelijk maakt.

Deel 2: Tegendenken over geld en rendement

Theorie en achtergronden

8. De beslisboom slimme financiering

Zo kun je rationeel afpellen of je goed bezig bent.

Onze beslisboom slimme financiering werd eerder al genoemd (zie bijvoorbeeld #2 over de spaarlamp). Nu is het tijd er wat dieper op in te gaan. De beslisboom is ontstaan uit discussies waarbij sprake is van een (vermeend) goed plan waar uiteindelijk niet genoeg geld (meer) voor beschikbaar is. Dan ontstaat vaak de volgende vraag: is er een truc of een list te bedenken die ervoor zorgt dat het plan alsnog door kan gaan? Eerder in #3 bij de bespreking van het 'slim afvallen' hebben we die vraag samengevat als 'Help, te weinig geld!'. Opmerkelijk genoeg wordt de ingreep zelf zelden ter discussie gesteld. De insteek van de beslisboom is dus in eerste instantie financieel-economisch. Het gaat over kosten, opbrengsten, geld, rendement, kapitaal en financiering.

Discussies over geld en rendement zijn vaak verwarrend. We gebruiken onderling dezelfde woorden maar bedoelen (misschien wel) iets heel anders. De beslisboom creëert een gemeenschappelijke taal en vermindert de kans op spraakverwarring. En de beslisboom geeft in een aantal stappen een logische volgorde aan waarin je de bovenstaande (economische, financiële) vragen rondom je project of idee kunt beantwoorden.

Centraal in de beslisboom staat zoals gezegd het begrip rendement (#68). Plat gezegd is rendement vaak: 'inkomsten minus uitgaven'. Levert een maatregel meer op dan het kost? Hou je er iets aan over? Dan is sprake van een positief saldo en is het rendement positief. Meer algemeen definiëren wij rendement als 'de mate waarin een inspanning je dichterbij je doel brengt'. Helemaal voorin het beslistraject staat daarom het doel. Wat wil je in dit traject met deze partijen bereiken? Vervolgens gaat het om een concrete maatregel die dat doel dichterbij moet brengen. Zo'n maatregel is bijvoorbeeld het bouwen van een buurtcentrum. Het doel kan dan zijn dat de wijk waar het buurtcentrum komt te staan, meer sociale cohesie kent, minder criminaliteit, hogere prijzen voor koopwoningen, minder verloop van bewoners etc.

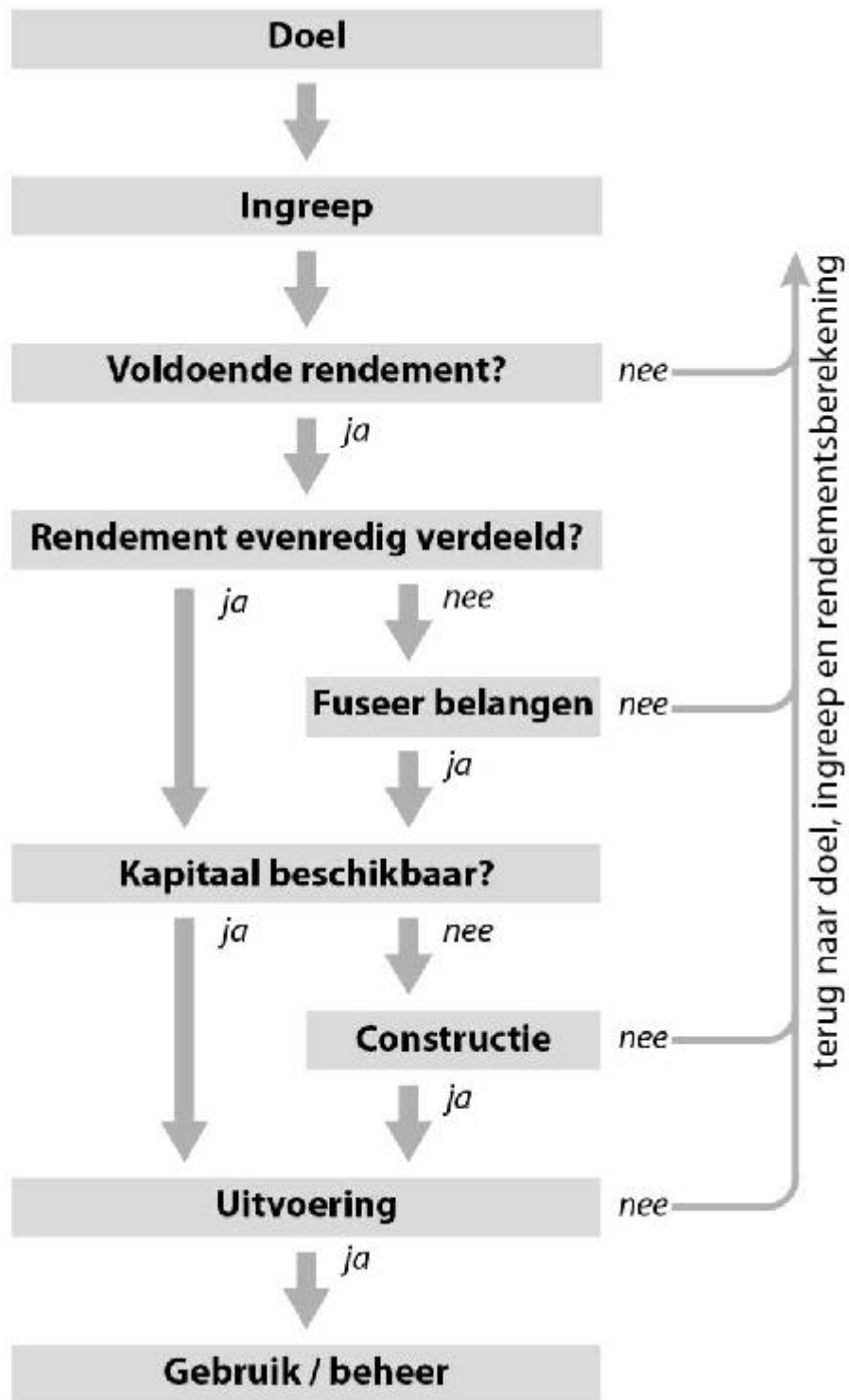
Hier hebben we meteen onze definitie van duurzaamheid. Een maatregel kan niet duurzaam (#68) zijn als deze je (uiteindelijk) niet dichterbij je doel brengt. Een duurzame ingreep moet dus een positief rendement hebben. Per definitie. Je mag daarbij zelf bepalen hoe je het rendement berekent, als maar duidelijk wordt dat de ingreep je dichterbij je doel brengt. In eerste instantie beperk je je tot simpele Euro's omdat dat de taal is die de meeste partijen spreken: hoeveel kost deze maatregel, en hoeveel levert die op? Maar een doel hoeft zeker niet in Euro's alleen geformuleerd te worden. Als de maatregel je minder oplevert in Euro's maar je wel meer vreugde verschaft, kan er wel degelijke sprake zijn van een positief (totaal-) rendement.

Wat nu als het rendement negatief is? En de maatregel dus niet duurzaam is? De maatregel je niet dichterbij je doel brengt? Misschien moet je deze maatregel dan niet uitvoeren, deze investering dan gewoon niet doen. Of misschien moet je kijken of het slimmer kan? Door minder uit te geven of door meer (nog niet benutte) voordelen binnen te halen. Of, zoals hiervoor al aangestipt, door geen genoeg te nemen met het meten van rendement in Euro's. Als je overtuigend kunt aantonen dat de meer kwalitatieve voordelen opwegen tegen het negatieve Eurosaldo heb je ook een casus. Wat nu als het rendement positief is maar niet kan worden volgehouden? Een aanvankelijk voordeel dat langzaam verdampft of zelfs omslaat in een nadeel. Blijkbaar geeft de ingreep dan op termijn toch niet het gewenste effect en wordt uiteindelijk het gewenste doel niet bereikt. Een duurzaam positief rendement houdt dus rekening met een langere planningshorizon.

En wat als de ingreep op zich wel werkt (en dus een positief rendement heeft), ook op de langere termijn, maar voor anderen negatieve effecten heeft? Dan zijn er weer verschillende mogelijkheden. Ofwel gaan die anderen die zich benadeeld voelen zich tegen je keren. Dan is sprake van nieuwe kosten (anderen gaan je immers tegenwerken) en dus zul je die effecten ook mee moeten nemen in je beslissing. Ofwel hebben die anderen geen invloed op jouw beslissing en kun je gewoon doorgaan met je acties. Per saldo is de maatregel dan wel renderend voor jezelf maar met negatieve gevolgen voor anderen.

Maar om het echte rendement van de maatregel te bepalen moet je die effecten op anderen wel meewegen. Het totale rendement kan dan alsnog positief zijn en dus duurzaam. Je kunt de nadelen van anderen dan afkopen uit jouw voordeel, (dat wordt ook wel ‘het fuseren van belangen’ (#68) genoemd). Het totale rendement kan uiteindelijk toch niet positief blijken te zijn. In dat laatste geval gaat het om een niet duurzame maatregel met een nadelige uitkomst. Per saldo doet de maatregel dan afbreuk aan het behalen van de gestelde doelen. De beslisboom maakt op die manier inzichtelijk of de ingreep wel of niet een positief totaalrendement heeft op de langere termijn. Ook komt er zo meer zicht op eventuele aanwezige afwenteling van nadelige effecten naar de toekomst of naar andere betrokkenen.

Zo hebben we vaker meegemaakt dat een aanvankelijk als duurzaam geponeerde maatregel bij nadere beschouwing niet duurzaam bleek. Niet linksom en niet rechtsom. Soms maakten we dan tot onze verbazing mee dat de investering toch doorgang vond. Het omgekeerde kwam overigens nog vaker voor: vrij eenvoudig was aan te tonen dat sprake was van een positief rendement maar telkens kwam een ander bezwaar op de proppen waardoor het uiteindelijk niet tot realisatie kwam en de voorkeur bleef uitgaan naar niet-duurzame ingrepen.



Afbeelding 6: Beslisboom slimme financiering.

Het werd al snel duidelijk dat de beslisboom¹⁶, hoe nuttig ook, maar een deel van de informatie boven tafel kan halen. De focus bij de beslisboom

ligt bij het rationeel afpellen van de voor- en nadelen van een ingreep voor meerdere perioden en voor meerdere partijen. Het werd door de praktijkvoorbeelden steeds duidelijker dat de rationele analyse niet het hele verhaal vertelt. Daarom zijn we steeds meer ruimte gaan maken in het ‘afpelproces’ voor de minder rationele kanten die blijkbaar ook spelen bij beslissingen. Je komt dan terecht op het terrein van de ‘denkfouten’ (#9). Met name de psycholoog Daniel Kahneman heeft hier de laatste dertig jaar baanbrekend onderzoek verricht. Inmiddels zijn meer dan honderd denkfouten onderzocht, bekend en beschreven. In termen van Kahneman is onze beslisboom een voorbeeld van ‘slow-thinking’ (#9, #67). Dat trage denken is wat er in onze hersenen gebeurt als we op ons gemak gaan nadenken en dingen op een rijtje gaan zetten. Het is een secundair rationeel proces dat relatief veel energie kost. Maar onze primaire en veel snellere reactie is wat Kahneman ‘fast-thinking’ (#67) noemt. We zijn ons er steeds meer van bewust dat deze snelle impulsieve reacties van het snelle denken onze beslissingen behoorlijk beïnvloeden.¹⁷ Dus leuk zo’n beslisboom, maar wel een beetje naïef te denken dat een rationele afweging mensen overtuigt. Daarom gaan we ons verdiepen in denkfouten.

¹⁶ We zijn hier wat summier over de uitleg van de beslisboom. Er is op www.slimmefinanciering.nl veel meer achtergrondinformatie te vinden evenals in het boek ‘Geld is een middel’. Ook wordt de beslisboom in dit boek op andere plekken besproken, zie bijvoorbeeld #2 over de spaarlamp en #3 over slim afvallen.

¹⁷ In de samenvatting (#67) is een plaatje te vinden van het proces van ‘fastthinking’ en ‘slow-thinking’.

9. Denkfouten

De beperkingen van de rationele beslisboom (we zijn net mensen)

In #2 (de spaarlamp) hebben we al gezien dat de beslisboom de focus legt op onze rationele en energieslurpende trage denkprocessen. Deze tool blijft nuttig maar alleen als je ook de beperking ervan onderkent. Voordat we de stap maken naar de denkfouten, is er nog een kleine tussenstap te maken.

Daarvoor gaan we nog even terug naar de beslisboom. Als je alles op een rijtje hebt gezet (heel traag dus) en de beslissers in kwestie gaan ondanks die kennis toch voor een andere beslissing: wat dan? Dan kun je zeggen dat de beslisboom niet klopt maar je kunt ook zeggen: blijkbaar hebben we nog (rationele, informatieve) dingen over het hoofd gezien. Met andere woorden: we hoeven nog niet meteen in de wereld van de denkfouten te treden.

In rationele termen kun je dan spreken van ‘verborgen kosten’ (of verborgen opbrengsten, dat kan natuurlijk ook). Het gaat dan om niet zo voor de hand liggende kostenposten die wel degelijk een rol kunnen spelen bij beslissingen.

Een paar voorbeelden uit de praktijk. Stel je hebt een goed en ook renderend plan maar je hebt er wel een groepje mensen voor nodig om het uit te kunnen voeren. Dan vergeet je vaak de benodigde kosten van overleg en afstemming. Je moet elkaar bellen, spreken, ontmoeten en zo verder. Dat kost allemaal tijd en energie. Het kan blijken dat als je die kosten van bellen en vergaderen meerekent dat dan de beslissing om met die groep te werken alsnog nadelig uitvalt.

Een ander voorbeeld: de eventuele overstap van het de ene naar de andere telecomprovider. Je moet van alles uitzoeken en op een rijtje zetten. De voorwaarden zijn overal anders en onderling niet goed vergelijkbaar. Binnen de bundel, buiten de bundel? In het binnenland of juist in het buitenland? Mobiele nummers versus vaste nummers? Kortom: voor die paar tientjes mogelijk voordeel per jaar heb je gewoonweg geen zin daar

uren tijd en moeite in te stoppen. Kortom: het gaat hier gewoon over rationele afwegingen over kosten en baten, alleen zijn ze wat minder tastbaar, meer verborgen.

Maar als je óók met al die verborgen kosten en opbrengsten rekening hebt gehouden en dan nog blijkt er weerstand te zijn om de beslissing te nemen? Dan zul je je moeten verdiepen in de ‘fastthinking’ processen die we denkfouten noemen. We zijn daarbij geïnspireerd geraakt, naast het werk van Kahneman, door journalisten als Dobelli en gedragseconomen als Thaler¹⁸. Uiteindelijk heeft dit geleid tot een checklist van de meest voorkomende denkfouten die als aanhangsel van de beslisboom kan helpen bij het nemen van betere beslissingen¹⁹.

¹⁸ Zie voor een lijst van de belangrijkste geraadpleegde bronnen achterin dit boek (#68).

¹⁹ De checklist denkfouten is te vinden in ‘Geld is een middel’ (2013).

Van verborgen kosten naar denkfouten

Het klinkt misschien nog wat abstract: een beslisboom met verborgen kosten en denkfouten. Dus nog een voorbeeld.

Je wordt ‘s avonds rond etenstijd gebeld. Of je een goedkoper abonnement voor je kabel-tv wilt hebben? Met alles erbij, dus inclusief bellen en internet, en veel goedkoper uiteraard. Stel even dat het klopt wat de meneer of mevrouw aan de andere kant van de lijn je vertelt. Dan kun je gewoon uitrekenen of het lonend is de overstap te maken en in zee te gaan met deze nieuwe aanbieder. Dat is dus allemaal de beslisboom met rationaliteit. Maar dat is niet wat we over het algemeen doen. Misschien kost het ook wel wat tijd en moeite om het even met je partner af te stemmen en je oude abonnement op te zeggen. Dat zijn dan de verborgen kosten. Richting denkfouten gaat het als we geïrriteerd raken. Want we zijn net aan het eten. We geloven de mooie woorden van de aanbieder niet. Want we hebben ervaring met de kleine lettertjes. We krijgen een visioen over de problemen die gaan ontstaan bij de overgang van de ene naar de andere aanbieder. Dan gaat het dus over ‘fast-thinking’ en over primaire reacties. We doen iets niet: gewoon omdat we het niet vertrouwen, er geen zin in hebben, er vanaf

willen zijn of gewoon een rottag hebben.

De overgang van verborgen kosten naar denkfouten is niet altijd even duidelijk, zo blijkt ook uit dit voorbeeld. Het niet vertrouwen van de zaak kan heel rationeel zijn (“in zoveel procent van de gevallen gaat het fout, dus ik neem het risico niet”), maar kan ook zijn gebaseerd op je onderbuik of op een vooroordeel. In het eerste geval zou sprake zijn van verborgen kosten en slow-thinking (afwegen van risico's, rationeel), in het tweede geval van fastthinking en mogelijk van een denkfout. Van een echte denkfout is bijvoorbeeld sprake als je de keuze voor je nieuwe abonnement laat afhangen van de aanbeveling van een ‘deskundige’ (iemand in een witte jas uit de reclamespot voor wasmiddelen).

Zo kan het dus gebeuren dat je de verkeerde beslissing neemt en jezelf tekort doet. Je vertrouwt de zaak niet, terwijl er voor jou toch een voordeel is te behalen. Je kunt ook naar de andere kant een verkeerde beslissing nemen: je vertrouwt de zaak juist wel, denkt beter af te zijn, maar daar is eigenlijk helemaal geen objectieve aanleiding voor. Iemand koopt een nieuwe mobiele telefoon voor bijna niets! Slechts enkele Euro's of zelf helemaal gratis. Je moet dan (kleine lettertjes!) wel een abonnement nemen van een paar tientjes in de maand en dat dan vierentwintig maanden lang. Aantonbaar betaal je in die periode ongeveer twee keer je nieuwe telefoon. Aantonbaar is dat je beter een bedrag kunt lenen bij de bank voor je nieuwe telefoon en ondertussen met een ander en goedkoper abonnement sim-only kan bellen. Rationeel bezien zou dus niemand zo'n gratis telefoon willen ontvangen²⁰. Maar dit is niet wat we om ons heen zien gebeuren.

²⁰ Zie www.slimmefinanciering.nl, zoeken op ‘Het omgekeerde belminuten effect’, blog van 7 maart 2012.

Niet alleen peanuts-voorbeelden

Misschien maakt het bij die spaarlamp (#2) die je wel of niet koopt niet veel uit. En als je een keer zo'n ‘gratis’ mobieltje koopt: lekker belangrijk. Maar wat wij in onze praktijk zien is dat het gaat om tonnen- en miljoenenverslindende projecten. Het gaat vaak over maatschappelijk geld en er wordt niet transparant beslist over de vooren nadelen van de

maatregelen. In dit boek staan enkele van die ‘grotere’ voorbeelden die iedereen in de krant kan lezen. Een casus over een nieuw te bouwen woonwijk in Sneek (#28) en de overbekende casus van de SS Rotterdam (#34). In deze voorbeelden gaat het om hele grote bedragen en belangen en is niet goed gekeken naar het rendement en is geen rekening gehouden met de bekende denkfouten. Wij zijn ook weer niet zo naïef te denken dat dergelijke debacles helemaal zijn te voorkomen. Maar niets staat ons in de weg om meer systematisch te kijken naar het rendement, de verborgen kosten en de bekende denkfouten.

Confirmation bias

"Dit bevestigt precies ons idee"

Zoek actief of er argumenten zijn die een goed idee tegenspreken.

Availability bias

"Logisch, dit ligt toch voor de hand"

Beschikbare informatie is niet altijd de juiste informatie.

Sunk cost fallacy

"We hebben al zoveel geld uitgegeven, nu moeten we doorpakken"

Uitgaven in het verleden zeggen niets over rendement in de toekomst.

Schaarste dwaling

"Unieke kans, komt maar één keer voor"

Maar weinig dingen zijn bijzonder genoeg om onmiddellijk over te besluiten. Neem de tijd.

Group think

"Mooi dat iedereen zo enthousiast is"

Zorg dat de groep zich niet laat meeslepen in een zelfbedachte illusie.

Authority bias

"Hij heeft hier al vijf boeken over geschreven, hoe kun je aan hem twijfelen"

Ook een deskundige maakt fouten en heeft weleens een slechte dag of geen zin.

Afbeelding 7: Enkele denkfouten.

10. Nudges: soms hebben we een klein zetje nodig

Maar alleen als er ook urgentie is.

Samenvattend: we nemen een belangrijke beslissing en zetten alle voor- en nadelen op een rij. We houden daarbij rekening met alle belanghebbenden en steken er behoorlijk wat tijd in. We kijken ook naar de verborgen kosten en opbrengsten. We doen het zorgvuldig. Maar wel ‘traag’ (slow-thinking) en rationeel. En alsof dat nog niet voldoende is, onderzoeken we ook welke primaire reacties bij deze beslissing een rol kunnen spelen. We maken gebruik van de checklist met denkfouten. Dan kunnen we tot de conclusie komen dat we een geweldige maatregel te pakken hebben die voor iedereen positief uitpakt en door al die denkfouten toch geen doorgang zal vinden.

Zijn er manieren om zo’n ‘goede’ beslissing er toch ‘door te krijgen’? Je kunt natuurlijk via de wet zaken dwingend opleggen of voorschrijven (zie de spaarlamp #2 die uiteindelijk door wetgeving is afgedwongen). Maar is er behalve weten regelgeving nog een andere manier van het voor elkaar krijgen (om met andere woorden beslisfouten te voorkomen)? Dan komen we terecht bij de zogenaamde ‘nudges’, de kleine zetjes die je mensen kunt geven door slim gebruik te maken van de kennis over denkfouten.

Voorbeelden van nudges

Een paar voorbeelden. We kennen allemaal wel het fenomeen van je verslapen. Je wilt de volgende ochtend op tijd opstaan, je weet dat je je mogelijk verslaapt, dus je zet de wekker. Maar, zo weten de meesten van ons ook, je kunt een wekker als die afgaat weer makkelijk uitzetten. Resultaat: je komt alsnog te laat. Op dat kritische moment kun je blijkbaar de verleiding niet weerstaan om toch nog vijf minuten te blijven liggen. Nu schijnt er een wekker te bestaan met een ingebouwde ‘nudge’. Die wekker laat zich nog wel één keer uitzetten maar gaat dan op eigen kracht van het kastje af om zich te verstoppen (onder het bed of onder een kast). Vervolgens gaat het alarm nogmaals af en ben je wel gedwongen op te staan om van de herrie af te zijn. Je zult op zoek moeten gaan naar de weggelopen wekker. Je helpt jezelf een handje, je geeft jezelf een ‘nudge’

door in volle bewustzijn de avond tevoren een wekker te zetten waarvan je weet dat die de volgende morgen van je wegloopt. Als we weer de oude casus van het slim afvallen (#3) erbij halen: met een volle buik, net na een goede maaltijd, besluit je alle koekjes, snoepjes en chips gewoon in de prullenbak te kieperen.

Een ander voorbeeld van sturing van ons gedrag in een gewenste richting zien we op wegen waar we makkelijk te snel kunnen en zullen rijden. Je ziet dan een digitaal bord dat je snelheid laat zien met een mannetje er naast dat lacht (als je met passende snelheid rijdt) of bedroefd kijkt (als je te snel rijdt). Ook dit is dus een ‘nudge’ die je bewust maakt van je gedrag zodat je makkelijk bijstuurt op basis van de nieuwe informatie.

De stappen

Het is verleidelijk nog veel meer voorbeelden te behandelen van leuke nudges. We geven niet toe aan die verleiding, dus zoek zelf maar eens naar andere voorbeelden op het internet. We willen hier de overstap maken naar de structuur of de aanpak zoals Thaler en Sunstein die in hun boek ‘Nudge’ voorstellen. Om beslisfouten te vermijden komen ze met het acroniem N U D G E S waarbij elke letter staat voor een stap.

Waar staan de letters voor?

♦ De N van ‘iNcentives’. Je moet achterhalen wat het doel is van de casus of het probleem. Achterhaal met andere woorden welke prikkels er in het spel zijn. Je zou ook kunnen zeggen: ‘follow the money’ of ‘cui bono’ (wie wordt er beter van?).

♦ De U van ‘Understanding mappings’ oftewel het begrijpen van de feiten in relatie tot het probleem of vraagstuk. Een ‘mapping’ is hier het leggen van de relatie tussen wat je ziet en hoort en weet (feiten) enerzijds en het probleem anderzijds.

♦ De D staat voor ‘Defaults’ oftewel de standaard keuzes. Hier wordt mee bedoeld dat het probleem moet worden voorzien van een aantal elementaire kernkeuzes. Laten we het versimpelen tot: maak een multiplechoice van de mogelijke oplossingsrichtingen van het vraagstuk (de auteurs spreken van het aanbieden van ‘ticket boxes’, invulvakjes). Op deze manier kook je de beslissing voor (te veel keuze leidt tot stress).

- ♦ De G staat voor ‘Give feedback’ oftewel het geven van feedback of terugkoppeling. Dit laat zien in hoeverre de realiteit ook daadwerkelijk zich voltrekt zoals je had gehoopt of verwacht. Feedback zorgt dus voor tussentijdse informatie die in staat stelt om te leren en bij te sturen.
- ♦ De E staat voor ‘Expect Error’ oftewel: ga er vanuit dat het fout zal gaan. Als je je mentaal voorbereid op het ‘fout gaan’ dan maak je je casus sterker en heb je nog de tijd om tot verbeteringen te komen²¹.

²¹ Wij komen op dit interessante fenomeen (‘ga er vooraf maar van uit dat het fout gaat’) terug onder de benaming ‘postmortem’, zie #39-40-41.

- ♦ De S staat voor ‘Structure complex choices’ oftewel structureer het vraagstuk. Deze S lijkt erg op de D van defaults. Maar hier gaat het om het structureren van het vraagstuk zelf, om het terug brengen tot de kern van ‘waar gaat dit vraagstuk nu in essentie over’. De D van defaults gaat over de mogelijke oplossingsrichtingen die je ook weer tot de kern samenvat en waar ook een keuze mogelijk is.

Terug naar ‘slimfin’ en tegendenken

Is de beslisboom cum verborgen kosten cum denkfouten nou veel anders dan de hier voorgestelde NUDGES aanpak? Wij denken van niet omdat er heel veel overeenkomsten zijn tussen beide aanpakken. Laten we de stappen eens in een andere volgorde zetten om dat te illustreren.

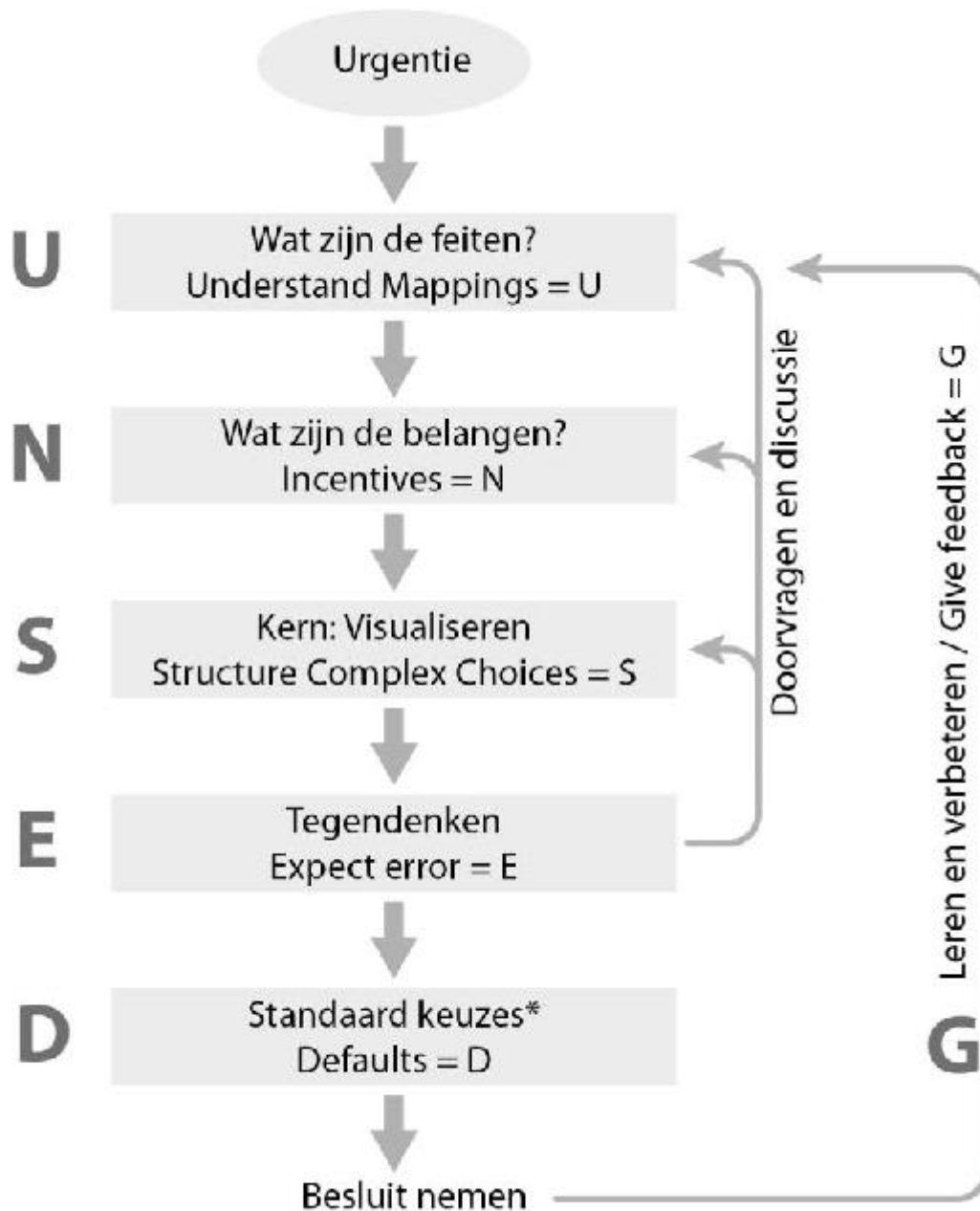
Helemaal vooraan staat ‘urgentie’. Thaler en Sunstein noemen dit niet zo expliciet. Maar in onze ogen is dit misschien wel de belangrijkste. Als een probleem niet echt urgent is voor iets of iemand, dan zal een oplossing er ook niet zo snel komen. De urgentie van een probleem verken je met de vraag ‘Nou en?’ Of met ‘So what?’ Wat gaat er met andere woorden mis als we hier niets aan doen? En voor wie is dat een probleem? En waar blijkt dat dan uit? Iemand (meestal diegene die het meeste last heeft van dit probleem) neemt dan het voortouw en is de trekker of duwer (in managementspeak ook wel ‘probleemeigenaar’ genoemd) van het vraagstuk (zie ook #12).

Als de urgentie dan helder is, dan worden de feiten in kaart gebracht. Een

feit is gedefinieerd als ‘alles wat voor dit vraagstuk van belang is en waar ‘in principe’ geen discussie over is’. Thaler noemt dat dus ‘understand mappings’. Dan gaan we door het in kaart brengen van de belangen. Dit kun je uiteraard pas doen als je alle spelers die er voor dit vraagstuk toe doen hebt verkend. Per speler ga je dan na wat het belang of de prikkel is. In termen van Thaler: de N van incentives. Wat wij dan vervolgens doen is een compacte visuele weergave maken van het vraagstuk inclusief de feiten en de spelers met hun belangen. In termen van Thaler: structure complex choices. Het visualiseren wordt bij Nudges niet genoemd maar is een toevoeging die wij graag maken (beter en algemener is: structureer de informatie op een zodanige manier dat de doelgroep hem optimaal ontvangt, desnoods ga je op je kop staan, als het maar werkt).

Dan (eindelijk): tegendenken, of ‘expect error’. Ga denkbeeldig vooruit in de tijd, doe alsof het project al bijna is afgerond, kijk terug op dat (bijna afgeronde) project en vraag je af: wat gaat er allemaal fout? wat is er fout gegaan? hoe zou je het anders hebben gedaan?

Nieuw (ten opzichte van de beslisboom) is de toevoeging: maak een multiplechoice voor een beperkt aantal gewenste/mogelijke oplossingsrichtingen. Oftewel, structureer ook de oplossingsrichting (en niet alleen het probleem). De D van defaults dus. Wij gebruiken overigens vaak checklists en beslisbomen die dezelfde functie hebben.



* Checklisten, beslisboom etc.

Afbeelding 8: Nudges.

En dan neem je op basis van deze hele reeks letters en stappen dus een besluit. En dan gaat de fase in van de realisatie en verwerkelijking. Dat levert nieuwe feitelijke informatie op en die kan je helpen om je plan bij te stellen en te verbeteren. Dit is de fase van de Testing waarin feedback

(foutcorrectie) wordt gegenereerd.

11. Van tegendenken komt meedenken

Over positieve intentie

Tegendenken is dus belangrijk. Het is een essentieel onderdeel van het proces om beslisfouten zoveel mogelijk te voorkomen. We zeiden al eerder (#1) dat tegendenken niet zo populair is en ook niet zo makkelijk is om te doen. Dat komt omdat tegendenken, het woord zegt het al, negatief klinkt. Terwijl wij juist beklemtonen dat het opbouwend en positief bedoeld is. Positief omdat het een bijdrage wil leveren aan het beter maken van een eventueel plan dat voor ligt. Maar positief is eigenlijk best een raar woord. De intentie van tegendenken is positief. Wat betekent dat eigenlijk?

Positieve intentie?

Toen we ruim een jaar geleden begonnen met schrijven over tegendenken, hadden we onderling een wat verwarrende discussie over de positieve intentie die wij dus hebben met tegendenken. Ho, wacht even, ‘positieve intentie’ is een woord dat al in psychologische kringen gebruikt wordt en daar een andere betekenis heeft. Even wat dingen op een rijtje. Het gaat over de verschillende betekenissen die je aan het woord positief kunt geven.

Positief (1): taalkundig positief geformuleerd

Tegendenken kan alleen als je weet ‘wat de bedoeling is’. Je moet dus helder hebben wat het doel is. Dit sluit naadloos aan op onze beslisboom (#8). Zonder doel kun je onmogelijk vaststellen of iets ‘de goede kant op gaat’. Psychologen hebben nagedacht over hoe je een doel het best kan formuleren. Niet op inhoud, maar op vorm. Het werkt het best als je het doel taalkundig in ‘positieve’ termen verwoordt. Je zegt dus beter ‘ik wil graag dun zijn’ dan ‘ik wil niet dik zijn’. Maar iets kan taalkundig correct geformuleerd zijn in termen van het doel maar toch ‘niet positief klinken’. Bijvoorbeeld: ik wil mijn buurman (wél) in elkaar slaan.

Positief (2): een positieve intentie

Als psychologen het hebben over een 'positieve intentie' dan vragen ze naar 'wat het je oplevert', naar 'wat het je brengt'. In wezen heeft elke actie (voor het individu) een positieve intentie. Immers: iemand doet iets met een reden, in de overtuiging dat het hem iets oplevert (op dat moment, met de kennis die dan beschikbaar is). Ook dit is in onze beslisboom (#8) terug te vinden, dat is namelijk wat wij 'rendement' noemen. Rendement is de mate waarin een maatregel het doel dichterbij brengt (wat het je oplevert). Als iemand je in de winkel onvriendelijk te woord staat, dan is dat misschien niet jofel, maar de positieve intentie zal misschien zijn: jou (onhandig) duidelijk maken dat ie het te druk heeft. De winkelmedewerker wil (wél) bereiken dat hij ook zijn andere klanten kan blijven bedienen.

Positief (3): positief voor het grotere geheel = waardevermeerdering

Maar wat in de volksmond onder 'positieve intentie' wordt verstaan is iets als: met de beste bedoelingen van de wereld iets doen, geen schadelijke effecten (willen) veroorzaken. Dat is wat wij met tegendenken beogen: iets beter maken. Om verwarring te voorkomen én om een betere aansluiting te krijgen bij ons onderwerp gebruiken we hiervoor liever de term: waardevermeerdering. Van waardevermeerdering is overigens sprake als het rendement (alles meewegend, in de tijd en over alle partijen) positief is. Duurzaam handelen leidt in ons vocabulaire per definitie tot netto waardevermeerdering en tegendenken moet daar een bijdrage aan leveren.

In een plaatje

Ter verduidelijking een plaatje. Linksboven: 'ik wil rust in mijn hoofd', de juiste formulering en voegt ook waarde toe. Linksonder: 'ik wil niet gestoord worden', voegt wel waarde toe (want ik kan mijn werk beter doen) maar is taalkundig niet productief geformuleerd. Rechtsboven: 'ik wil de buurman slaan', helemaal correct geformuleerd maar voegt waarschijnlijk geen waarde toe. Rechtsonder: 'ik wil geen gezeik over geld', niet correct geformuleerd en voegt waarschijnlijk geen waarde toe.



Afbeelding 9: Positief geformuleerd én waardevermeerdering.

12. Het probleem moet centraal staan

Blijf niet aan de oppervlakte, zoek de echte vraag

Ik was ooit betrokken bij ontwikkelingen in de glastuinbouw. Eén van de concepten die werd ontwikkeld was de energieleverende kas. In de zomer raakt een kas oververhit, die warmte verdwijnt met de ventilatielucht. Je kunt die warmte afvangen en in de bodem opslaan en vervolgens in de winter weer gebruiken, bijvoorbeeld om woningen te verwarmen. Op een symposium kwam dit concept aan orde. Nadat alle voordelen besproken waren ging het over de toepassing. Ondanks vele pogingen was het nog nergens gelukt. Maar, zo zei de spreker, we hebben nu echt een heel kansrijk project, woningen en kassen helemaal perfect gepositioneerd. “Als het hier niet lukt, dan weet ik het ook niet meer”. Een typisch geval waarbij de oplossing (warmte van kas naar woning) centraal stond en niet (de oplossing van) het probleem (hoge energierekening, CO2 uitstoot, klimaatverandering etc.).

Tegendenken: terug naar het probleem

Als wij aan tegendenken doen is dat meestal omdat er een probleem opgelost moet worden. Onze ervaring is precies als hierboven: te vaak staat de oplossing centraal zonder dat duidelijk is wat nu precies het probleem is en voor wie dat dan met name een probleem is. Pas als je dat weet kun je zien of de gekozen aanpak een bijdrage levert aan het verminderen van het probleem. En of er mogelijke alternatieven zijn die nóg beter (of goedkoper) werken. Je kunt dus niet vroeg genoeg beginnen met het stellen van de ‘waarom’-vragen. Een opbouwend gesprek hierover zou er zo uit kunnen zien:

V: Waarom willen jullie woningen aan kassen koppelen?

A: Omdat kassen in de zomer heel veel warmte produceren.

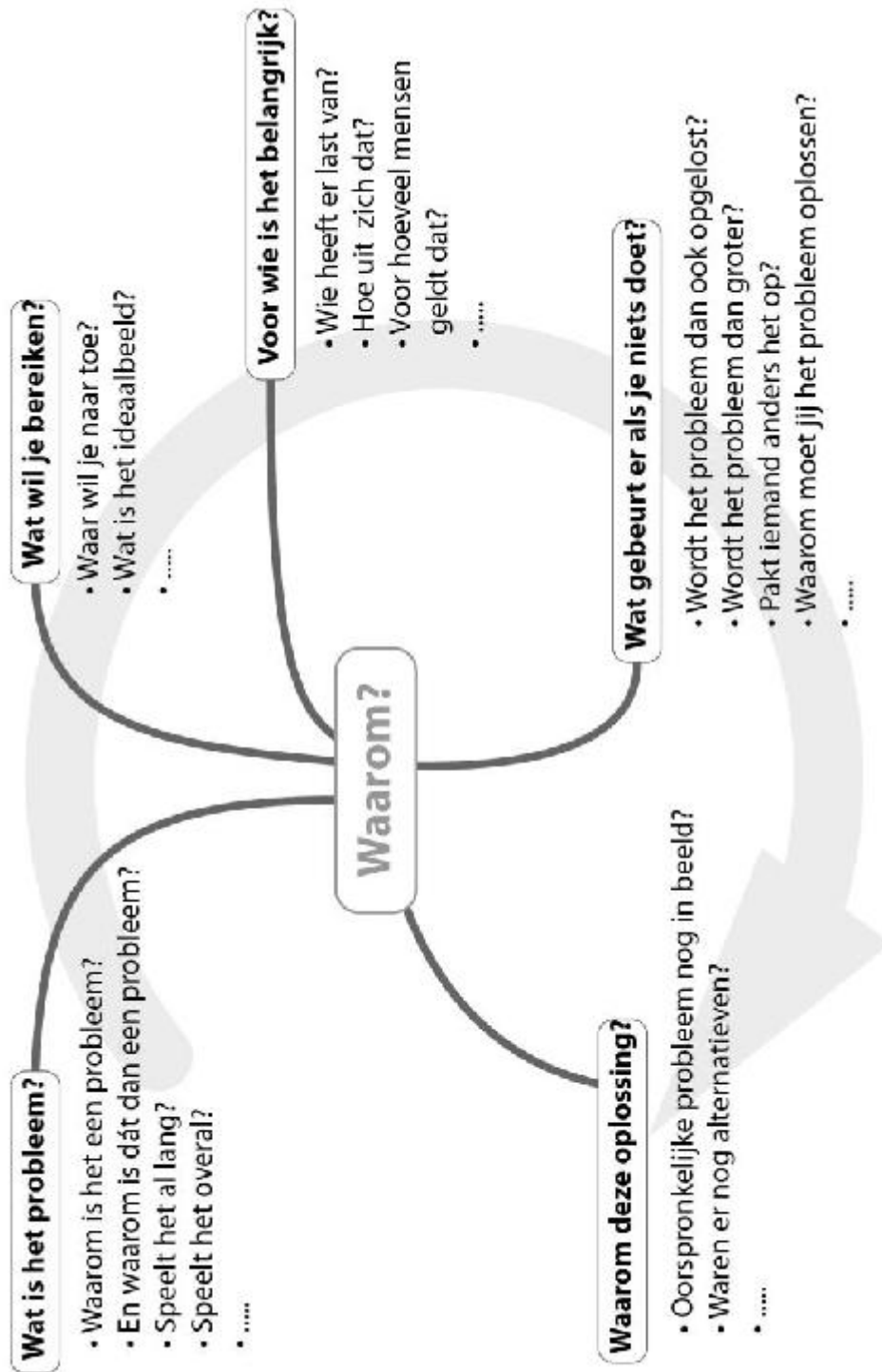
V: Is dat dan een probleem?

A: Nee, maar wel een kans, je zou die warmte kunnen gebruiken om woningen te verwarmen.

V: Waarom zou je dat willen?

A: Dan heb je minder fossiele brandstoffen nodig.
V: Waarom is dat belangrijk?
A: Fossiele brandstoffen zijn duur en vervuilend.
V: Dus het doel is een goedkope en schone energievoorziening?
A: Ja, klopt.
V: En voor wie is dat belangrijk?
A: Voor bewoners.
V: En wat zou er gebeuren als we het niet doen?
A: Dan gaat al die warmte in de zomer verloren.
V: Maar dat was toch niet het probleem?
A: Nee, dan hebben we fossiele brandstoffen nodig en die zijn duur.
V: Maar als ze zo duur zijn, dan gaan die bewoners toch zelf ook op zoek naar een oplossing?
A: Waarschijnlijk wel, maar de vraag is of die oplossing net zo goed is als die van ons.
V: Maar stel nou dat je niets doet, wat zou er dan gebeuren?
Et cetera.

Het gaat er hier niet zozeer om of het plan nou goed of slecht is, maar wel om te achterhalen waarom je dit wilt en voor wie. Zo kom je achter de zwakke plekken van een plan. In dit voorbeeld: bewoners maakt het niet uit, zo lang het maar betrouwbaar, duurzaam en goedkoop is. Maar misschien kom je er wel achter dat vooral de tuinders op zoek zijn naar extra inkomsten. Maakt allemaal niet uit, waar het om gaat is dat je steeds achterhaalt wat nou eigenlijk het probleem was, op basis daarvan een doel formuleert en vervolgens kijkt welke ingreep daar het beste bij past.



Afbeelding 10: De waarom-vraag.

13. Verkennen van het wereldmodel

De kunst van stellen van de goede vragen

Als je het echte probleem wilt achterhalen moet je dus flink doorvragen (#12). Je kunt ook zeggen: tegendenken dat is de kunst van het vragen stellen en afpellen. Maar wat maakt een vraag dan tot een goede vraag? We duiken daarom even de theorie in.

Wereldmodel

Tegendenken draait voor een groot deel om de feiten. Maar wat is een feit? Het lijkt zo makkelijk, over een feit is geen discussie nodig. Maar is dat ook zo? Wat wij een feit noemen is uiteindelijk iets wat zich afspeelt via onze zintuigen. De zintuigen hebben van zichzelf al technische beperkingen, we kunnen bijvoorbeeld bepaalde tonen niet horen. Maar nog erger is dat ons brein (de verwerkingsmachine) lang niet alle signalen doorgeeft die we wél opvangen. Hoewel: erger? We zouden volledig gestoord worden en niet meer normaal kunnen functioneren als we alle signalen bewust zouden waarnemen. Ons brein filtert onbewust (zonder dat we daar over hoeven na te denken) op basis van wat belangrijk is voor de situatie, voor ons overleven etc. Op basis van de feiten en wat belangrijk voor ons is (de criteria) trekken we dan conclusies en geven we betekenis. De hele soep van feiten, criteria en conclusies of betekenissen wordt ook wel ons ‘wereldmodel’ genoemd.²²

²² Zie ‘Essenties van NLP’, Lucas Derks en Jaap Hollander.

Kunst van het vragen stellen

Wat is het doel van vragen stellen bij tegendenken?

1. We willen ons bewust worden van de beperkingen die het wereldmodel oplegt (bij onszelf of bij de ander) en
2. we willen onderzoeken hoe we die beperkingen in het wereldmodel kunnen opheffen.

Het doel van vragen stellen is dus om ons wereldmodel te verruimen. Nu

weten we pas wat een vraag een goede vraag maakt. Elke vraag is een goede vraag zolang die vraag ons wereldmodel verruimt en ons leidt naar meer keuzevrijheid. De vragen uit #12 zijn dus allemaal bedoeld om meer zicht te krijgen op het wereldmodel dat achter een probleem of vraagstelling steekt. Laten we ze nog eens noemen:

Wat is het probleem?

Vraagt om te preciseren (wat, waar, wanneer, hoe lang) en met concrete voorbeelden te komen.

Vraag achter de vraag?

Waar gaat het hier écht om?

Vraagt naar de criteria, naar wat echt belangrijk is.

Voor wie is het belangrijk en waarom?

Wat belangrijk is voor wie. *Wat gebeurt er als je niets doet?* Vraagt naar de urgentie van het probleem. *Waarom deze oplossing?* Vraagt naar alternatieven.

De lijst is niet per se volledig en de volgorde is ook willekeurig. Ik zou bijvoorbeeld nog toe kunnen voegen: *Waar ga je vanuit?* Vraagt naar de randvoorwaarden/condities wil deze oplossing bij dit probleem werken (wat zijn je overige aannames, wat moet er waar zijn wil dit werken?).

Een ‘wereldmodel’ klinkt misschien abstract. Ik ben als econoom gewend te werken met (wiskundige) modellen. Wat je hier eigenlijk doet is net zoiets: wat zijn de exogenen (de randvoorwaarden), wat zijn de endogenen (de vergelijkingen die het hart van het model vormen, hoe gaan de redeneringen, het gaat de stap van exogenen naar conclusies) en wat zijn de uitkomsten die het model genereert (de conclusies)?²³

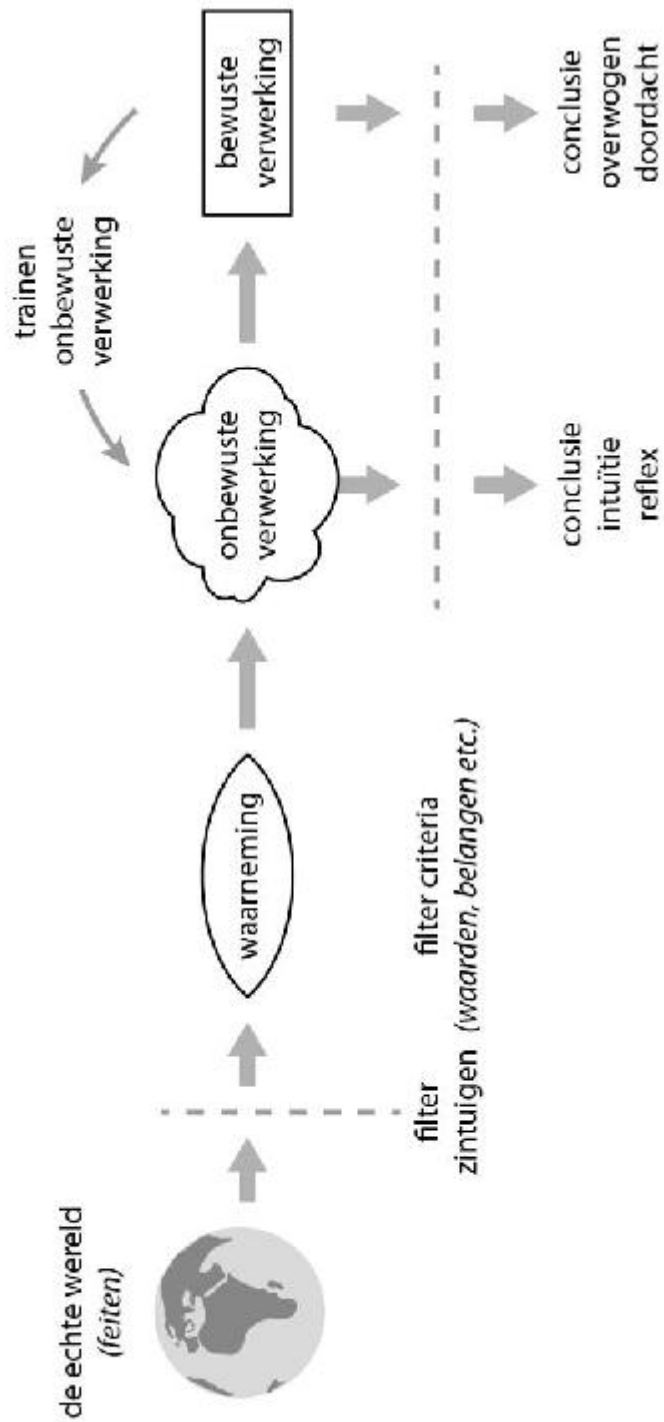
²³ Verderop in deel 6 werken we de ‘metafoor’ van het economisch model verder uit.

Vragen die je beter niet kunt stellen

Zijn er dan ook ‘foute’ vragen? Ja, vanuit deze insteek wel, vragen die *niet* leiden tot een verruiming van het wereldmodel zijn contraproductief.

Bijvoorbeeld:

- *Waarom heb jij niks met duurzaamheid?* Dit lijkt op een aanval, leidt tot verdediging en dus tot vasthouden aan je bestaande wereldmodel.
- *Is het niet zo dat alle managers alleen maar in macht zijn geïnteresseerd?* Deze vraag gaat op zoek naar bevestiging van je eigen wereldmodel en probeert niet dat van jezelf of dat van de ander ruimer te maken.



Afbeelding 11: Wereldmodel.

14. Verruiming van het wereldmodel

En ervaar eens hoe het is om met een andere blik te kijken

We stellen vragen om zicht te krijgen op de beperkingen van iemands wereldmodel (#14). Uiteindelijk gaat het er natuurlijk om dat al die vragen tot iets leiden. Dat de vragen meer inzicht geven in het probleem, de gekozen oplossing of een nieuwe denkrichting. Een manier om die openheid te bieden is het verruimen van iemands wereldmodel.

Wereldmodel nog eens

Een wereldmodel kent drie basisingrediënten: het feit of verschijnsel (1), de conclusie of betekenis (2) en het filter op basis waarvan je tot die conclusie komt (criteria, dat wat je belangrijk vindt (3)). We illustreren het wereldmodel (en het verruimen ervan) met een voorbeeld²⁴.

²⁴ 'Essenties van NLP'.



Afbeelding 12: Verschijnsel, criteria en conclusie.

We nemen als feit of verschijnsel: *mensen reageren niet op onze blogs.*

Als conclusie: *we zijn slechte bloggers.*

Als criterium: *we willen gelezen worden.*

Samenvattend : *Jij zegt dat jullie slechte bloggers zijn omdat mensen niet reageren op jullie blogs (en jullie wél gelezen willen worden).*

Het is op zich al een kunst om vanuit de conclusie grip te krijgen op de feiten en de criteria die iemand hanteert. Als je zover bent is de vraag hoe je dit wereldmodel (van de persoon in dit voorbeeld) kunt verruimen en welke inzichten dat geeft. We gaan daartoe spelen met de drie basiselementen van het wereldmodel. Kunnen we tot andere conclusies komen? Zijn de feiten wel de feiten?

De simpele verruimingen

Verruiming 1: een andere conclusie.

Het feit dat mensen niet reageren op jullie blogs kan ook betekenen dat jullie zulke interessante stukken schrijven die ook daadwerkelijk gelezen worden dat mensen in verwondering achterblijven en nog niet aan reageren toe zijn gekomen. (Nieuwe inzicht: hé, ik ben misschien toch een goede blogger).

Verruiming 2: een ander criterium.

Je zegt dat het belangrijk is om gelezen te worden. Maar is het niet veel belangrijker dat mensen met elkaar in gesprek gaan over het onderwerp en concreet tot andere acties komen? (Nieuwe inzicht: het gaat eigenlijk helemaal niet om gelezen worden sec).

Verruiming 3: een ander feit.

Is dat wel zo dat mensen niet reageren op jullie blogs? Ze reageren wel degelijk maar doen dat onderling (in plaats van naar jullie) en mondeling (in plaats van via de mail). (Nieuwe inzicht: onze blogs worden wel degelijk gelezen).

Andere verruiming

De lijst met mogelijke verruiming is nog veel groter. We noemen er nog vier die we zelf wel handig en leuk vinden.

Verruiming 4: een andere context.

Als je iets nieuws wilt leren is het goed dat je een slechte blogger bent. Zo kun je alleen nog maar een betere blogger worden. Het feit dat niemand reageert geeft als beginnening dus een mooie uitdaging om een steeds betere blogger te worden. (Nieuwe inzicht: ik kan nog veel leren, ik ben goed bezig).

Verruiming 5: extreem doortrekken van de consequenties van je eigen conclusie.

Als je zo blijft denken, kun je wel stoppen met bloggen, eigenlijk wel

stoppen met schrijven en nadenken, er zit helemaal niemand te wachten op al die onzin. (Nieuwe inzicht: ik ben te streng voor mezelf, niet overdrijven).

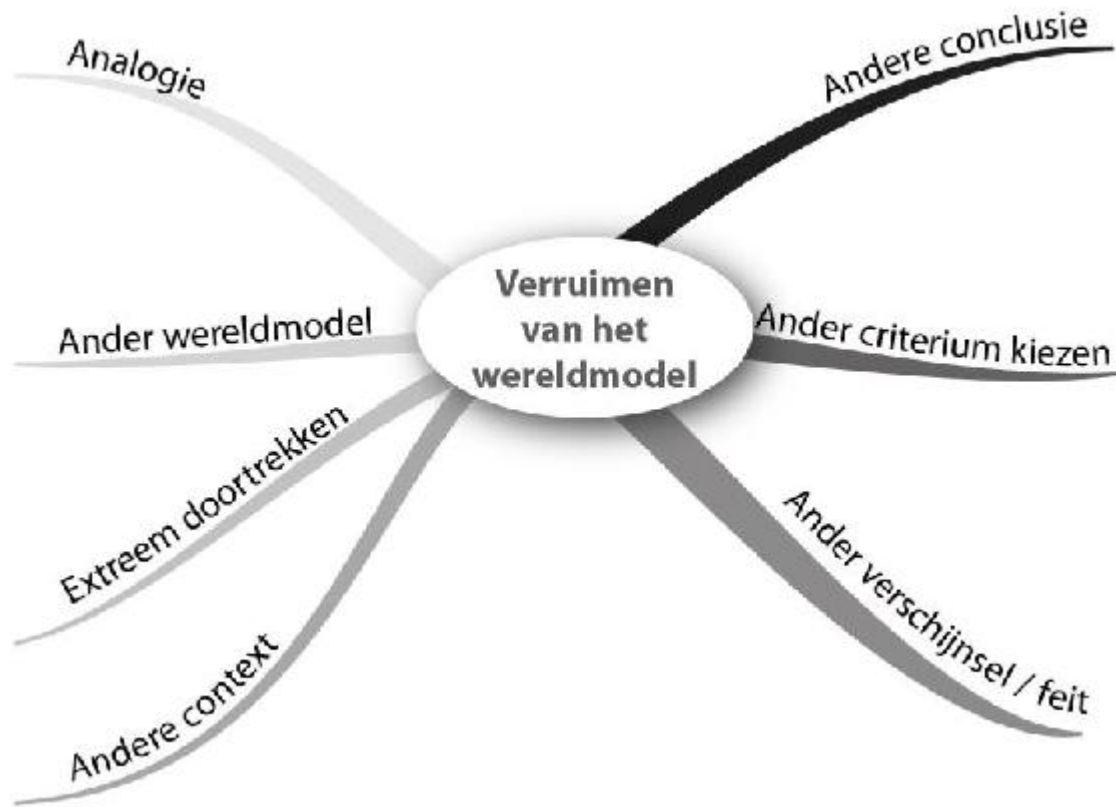
Verruiming 6: een ander wereldmodel (waarbij de conclusie juist goed uitpakt).

In de wereld van de topsport is het juist goed dat je je beseft dat je slecht bent en het altijd beter kan. Dat is de manier om verder te komen en niet op te geven. (Nieuwe inzicht: ik ben een doorzetter, ik zoek de grenzen van mijn kunnen op).

Verruiming 7: analogie (een belachelijke vergelijking maken).

Dat jij zegt dat je een slechte blogger bent omdat mensen niet reageren is net zoiets als zeggen dat je geen goede gelovige bent omdat God nog nooit heeft gereageerd. (Nieuwe inzicht: ik focus te veel op details).

Je ziet dat de beginset (het wereldmodel waarmee je begon) een hele reeks alternatieven heeft die net zo waar of onwaar zijn. Waar je eerst onbewust vastzat aan dat ene model van de wereld, kun je nu kiezen uit een hele reeks wereldmodellen. Waarheid is dus een relatief begrip. Maak dus inzichtelijk hoe je tot je conclusies komt, op basis van welke feiten en op basis van welke criteria. En kies uiteindelijk dat wereldmodel dat voor jou en dit vraagstuk het beste werkt.



Afbeelding 13: Verruimen van het wereldmodel.

15. De kunst van het doorvragen...

...is luisteren naar de woorden die gebruikt worden

Het stellen van vragen is al eerder aan de orde gekomen (#12-13-14). Door het stellen van vragen kom je achter het wereldmodel (#68) van de ander. Een wereldmodel klinkt al redelijk abstract. Je kunt ook op een meer basaal niveau vragen stellen. Dat kun je doen door bijvoorbeeld meer op het taalgebruik van de ander te letten.

Metamodel

Je kunt zeggen dat een taalkundige zin die uit iemands mond komt, een heel achterliggend ‘verwerkingsproces’ heeft doorlopen. Je kijkt dus als het ware naar het eindproduct (de woorden die iemands mond verlaten dus). Door goed naar het eindproduct te kijken kun je vragen stellen over het ‘fabricageproces’. Dat noemen we ‘doorvragen’: je wilt weten hoe het product is gemaakt, wat er achter de schermen gebeurt.

Gelukkig hoeven we dat soort vragen niet zelf te bedenken. Ze zijn in kaart gebracht door mensen als Richard Bandler en John Grinder en staan bekend als het metamodel²⁵. Er is een kleine versie van het metamodel en daarin zijn vier vragen opgenomen en er is een uitgebreidere versie van het metamodel en daarin zijn meer dan tien vragen opgenomen. We hebben hier een eigen tussenversie opgenomen met acht ‘doorvraag-vragen’.

²⁵ ‘Essenties van NLP’.

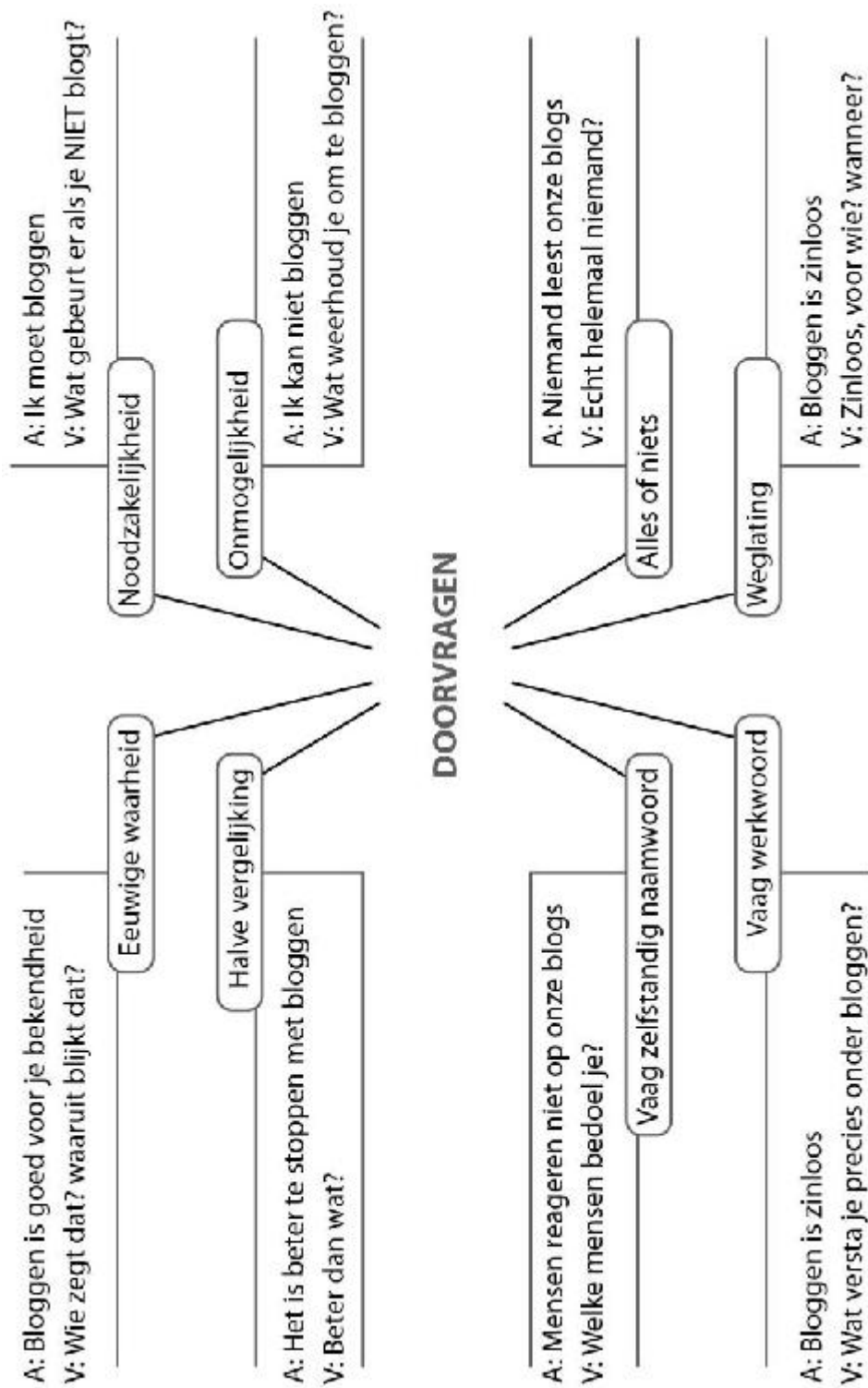
Doorvragen

Je luistert dus goed naar de zin die je zelf of een ander uitspreekt.

- hoor je woorden als ‘moeten’, ‘onmisbaar’ of ‘essentieel’? Dan is blijkbaar sprake van een **noodzakelijkheid**. Vraag naar het belang, waarom moeten we...? Waarom is het zo belangrijk? Wat als (wat moet) niet gebeurt?

- hoor je woorden als ‘niet kunnen’ of ‘onhaalbaar’? Dan is sprake van een **onmogelijkheid**. Ga na waarom de ander het als onmogelijk ziet. Wat precies maakt dat... niet kan?
- hoor je een **vaag zelfstandig naamwoord**? Dan vraag je naar verduidelijking. ‘Die mensen waren het met ons eens’: welke mensen precies?
- hoor je een **vaag werkwoord**? Vraag dan naar verduidelijking. ‘Deze ontwerpers doen maar wat’: wat doen ze dan precies?
- hoor je een woord als ‘niemand’, ‘iedereen’, ‘**alles**’ of ‘**niets**’? Dan vraag je of het echt zo extreem bedoeld is. ‘Niemand ziet dat zitten’: echt helemaal niemand?
- hoor je ‘beter dan’, ‘slechter dan’, ‘minder’, ‘meer’ etc. dan is vaak sprake van een **halve vergelijking** en vraag je naar de andere helft (‘beter dan wat?’). ‘Dat eten smaakt een stuk minder’. Minder dan wat?
- hoor je een **eeuwige waarheid** (‘zo doen mensen dat nu eenmaal’), dan vraag je naar waar dat staat of wie dat zegt.
- hoor je een zin die niet af lijkt te zijn (‘nou, dit is lastig’) dan is sprake van **weglating** en vraag je om de zin af te maken (‘voor wie is het lastig?’, ‘dit? wat bedoel je precies?’).

Pas wel op dat het stellen van dit soort vragen geen trucje wordt. Voor je het weet leiden de vragen tot irritatie en werkt het averechts. Doel is vanuit een oprechte interesse meer inzicht te krijgen in het wereldmodel van de ander. Stel de vragen dus alleen als je echt geïnteresseerd bent in de diepere achtergrond.



Afbeelding 14: Doorvragen.

16. Van buitenaf en zelf aan de slag

Train jezelf in tegendenken

Grofweg zou je op drie manieren aan tegendenken kunnen doen. In je eentje, voor een casus die vooral jou aangaat. Ik heb een goed idee (een nieuwe auto, mijn huis verbouwen), maar vraag me dan af, is dat wel zo goed en kan het niet beter? Van binnenuit als onderdeel van een groep of organisatie. Wij vinden dat we een goed idee hebben (nieuwbouw, nieuw product, nieuwe markt etc.), maar ik zou dat wel eens kritisch willen beschouwen. Als derde en laatste van buitenaf, zij denken dat ze een goed idee hebben, maar ik ga laten zien dat het beter kan. Op het tegendenken van binnenuit (als onderdeel van een groep of organisatie) komen we later uitgebreider terug (#17).

Het tegendenken van buitenaf is eigenlijk het makkelijkst. Je bent zelf niet betrokken bij de zaak en in de regel ook geen onderdeel van het probleem. Tegendenken als buitenstaander kan ofwel in gevraagde vorm (de adviseur die wordt ingehuurd om tegen te denken) ofwel in ongevraagde vorm (op eigen initiatief je ergens mee ‘bemoeien’). Als je gevraagd wordt, dan krijgt het meer de vorm van een second opinion. Er zijn natuurlijk wel wat valkuilen, bijvoorbeeld: is tegendenken echt gewenst of is het vooral voor de mooie sier? Krijg je inzicht in alle feiten en aannames? Ongevraagd tegendenken (van buitenaf) kan op allerlei manieren. Voor ons kan een artikel in de krant, een televisieprogramma of een publicatie aanleiding zijn voor tegendenken. Ergens zit er dan een sluimerend gevoel dat er iets niet klopt of dat er iets vergeten is. Het lijkt op het eerste gezicht een beetje flauw, op basis van de krant of een televisieprogramma aan tegendenken doen, lekker makkelijk terwijl je niet eens alle feiten en achtergronden kent. Misschien klopt dat, maar het is wel een goede oefening. Als je wilt leren tegendenken, begin dan dus gerust voor de televisie of met de krant. Het gaat er daarbij niet eens om te bepalen of het plan goed of slecht is, maar dat je leert de juiste vragen te stellen.

Dat begint bij alles in twijfel te trekken.

- Zit ik hier op te wachten? (Zou ik dit kopen? Hier heen gaan? Hier gaan wonen? Iemand anders wel?)
- Is dat veel of weinig? (€ 500.000, hoeveel mensen kan je daar eigenlijk van betalen? 300 hectare nieuwe natuur, hoeveel natuur hebben we eigenlijk in Nederland?)
- Over welk probleem hebben we het hier eigenlijk? (Is er geen logischer oplossing? Is er geen andere oorzaak van dit probleem?)
- Is dat duur? (Hoeveel moet je per jaar aan inkomsten hebben om dit te kunnen betalen? Van wie moet dat geld komen? Klinkt dat logisch?)
- Is dit een logisch verhaal? Kloppen oorzaak en gevolg, passen die bij elkaar? Hoe zit dat met het probleem en de oplossing?
- Hoe zou dit plan tot een tegenovergesteld effect kunnen leiden? Hoe kan je hier misbruik van maken? Hoe zou een crimineel op dit plan reageren?
- Kloppen de gepresenteerde ‘feiten’ eigenlijk wel? En de aannames?

Zo kan je werken aan de ontwikkeling van je eigen kritische geest. Als je dit vaak genoeg doet, ontwikkel je vanzelf een eigen vragenlijst die je op alle momenten paraat hebt. Na verloop van tijd zal je merken dat je vanzelf onbewust kritische vragen gaat stellen bij de stukken die op je bureau belanden. En: ook niet overdrijven natuurlijk, hou wel het doel in de gaten! Nu je eigen geest is getraind in tegendenken ‘van buitenaf’ mag je hopen dat je die kennis ook gebruikt voor het tegendenken over je eigen beslissingen (‘tegendenken in je eentje’). Maar dat is nog niet zo vanzelfsprekend. De psychologie leert ons dat we niet objectief naar onszelf kunnen kijken. We kennen allemaal wel mensen die erg kritisch zijn maar op de een of andere manier die vaardigheid niet op zichzelf toepassen. Willen we kritisch naar ons zelf en onze eigen beslissingen kijken, dan zijn we echt geholpen bij de (meer objectieve) blik van een ander.²⁶

²⁶ In deel 4 behandelen we een aantal technieken die het je makkelijker maken om kritisch naar jezelf te kijken.

Dit plan / idee wordt gepresenteerd als volkomen logisch en voor de hand liggend. Maar, ergens heb ik het gevoel dat er iets niet klopt. Stel jezelf de volgende vragen:

- ☐ Zit ik of iemand anders hier op te wachten?
- ☐ Is dit veel of weinig?
- ☐ Over welk probleem gaat dit eigenlijk?
Is dit dan een logische aanpak?
- ☐ Is dat duur? Hoe groot moeten de inkomsten zijn om dit ooit terug te betalen?
- ☐ Hoe zou dit tot een tegenovergesteld effect kunnen leiden?
- ☐ Kloppen de 'feiten'? Klinkt dat logisch?
- ☐ Welke aannames worden gedaan? Klinkt dat logisch?
- ☐ -----

Conclusie

- ☐ Goed plan
- ☐ Kan beter

Afbeelding 15: Tegendenken van buitenaf.

17. Tijd voor tegendenken?

Grote gevolgen en gebrek aan debat

Leuk en aardig tegendenken, maar wanneer is dat nou belangrijk? Als buitenstaander is het leuk en leerzaam om op die manier kritisch naar berichten in de media te kijken, maar hoe nu in de eigen organisatie? Moet ik bij elke voorgenomen beslissing gaan tegendenken?

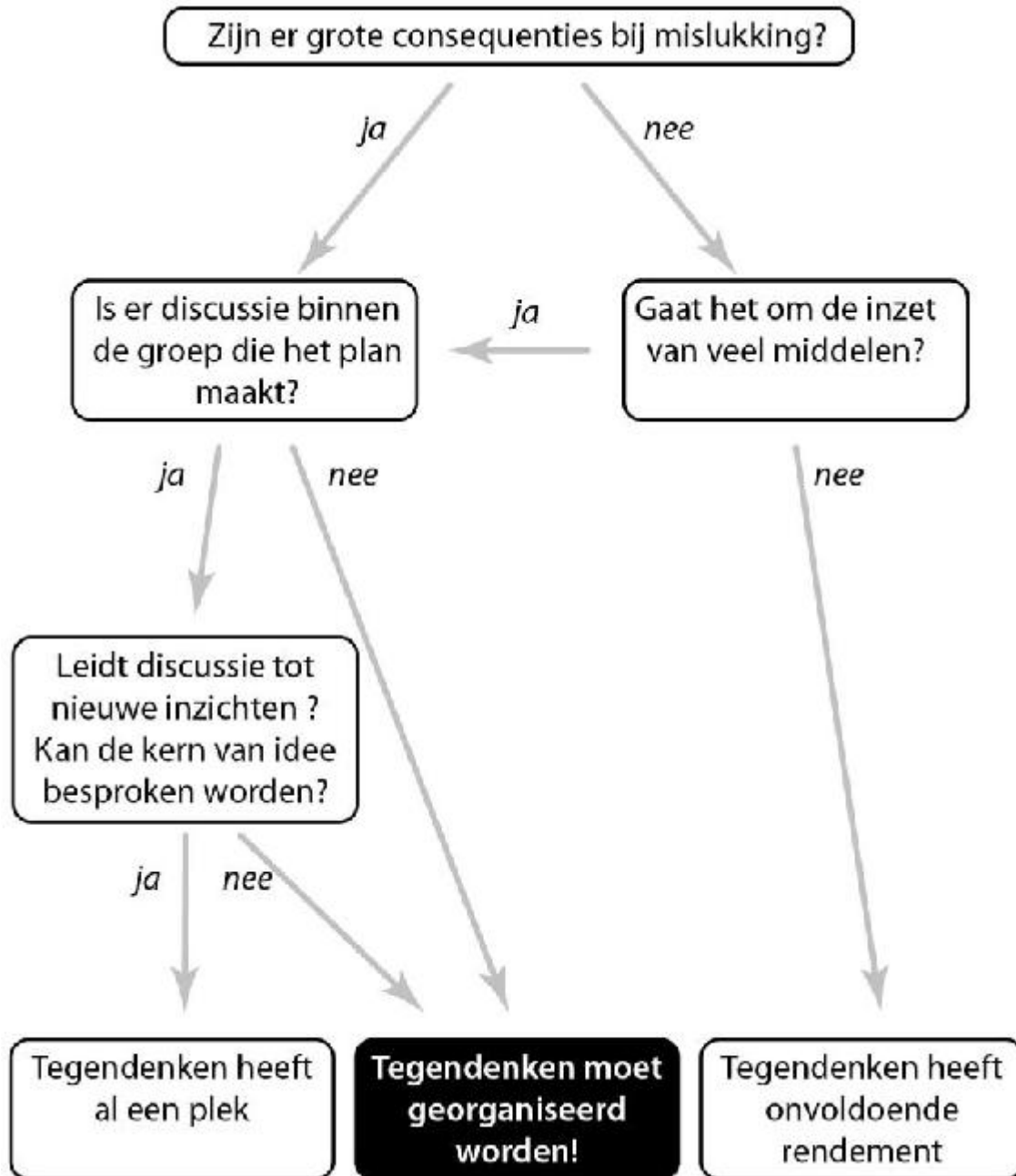
Stel, we organiseren een afdelingsuitje naar Delft, leuke historische stad, een stadswandeling, bezoek aan de oude en nieuwe kerk en een etentje zijn goed voor de teambuilding. Is tegendenken hier op z'n plek? De consequenties van dit besluit zijn beperkt en overzichtelijk. Als het uitje onverhoopt mislukt is er weinig aan de hand. Niet te veel tegendenken dus, dat kost tijd en leidt mogelijk tot irritaties en heeft dus weinig rendement. Overigens is onze ervaring dat over dit soort onderwerpen (afdelingsuitjes, kerstpakketten, koffie etc.) meer tegengedacht wordt dan over onderwerpen die er echt toe doen, maar dat terzijde.

Wanneer moeten we dan wél tegendenken? Ten eerste, als de consequenties van een mislukking groot zijn, zoals: grote financiële verliezen; veel mensen die de dupe zijn; gevaar voor de veiligheid; etc. De garantstelling van een gemeente voor de bouw van een voetbalstadion valt hieronder. Ten tweede als er veel middelen mee gemoeid zijn (geld, grond, menskracht etc.). Hier is immers de vraag van belang of deze middelen wel op een goede manier worden ingezet. Een voorbeeld is de tunnelveiligheid waar hoogleraar Ira Helsloot in 2013 de pers mee haalde (zie ook #48 in deel 5). Er wordt veel geld aan uitgegeven, tegendenken moet de vraag beantwoorden of dat gezien de veiligheid / levensverwachting in Nederland verstandige uitgaven zijn. Dus, als de consequenties of de uitgaven groot zijn is het tijd voor tegendenken. Maar dat is niet de enige dimensie die van belang is.

Soms is tegendenken niet nodig omdat er al een goed debat gevoerd wordt, er al aandacht is voor feiten en argumenten en er al naar elkaar geluisterd

wordt. Je kunt zeggen, als mensen het flink met elkaar oneens zijn, is tegendenken al voor een groot deel georganiseerd. Juist als er géén debat is, is tegendenken belangrijk maar ook meteen lastig. De kans is immers groot dat als er geen debat is jijzelf het plan ook wel ziet zitten. Tegendenken zal dan niet snel in je opkomen. In #18 gaan we in op signalen die aanleiding geven voor tegendenken.

Maar stel er is wel debat, is dat dan voldoende? Ik denk van niet. De eerste vraag is met wie het debat gevoerd wordt. Speelt het zich af binnen de groep die het plan maakt en het besluit neemt, dan heeft tegendenken mogelijk al een plek gekregen. Maar vaak zal er sprake zijn van een debat tussen verschillende groepen, de plannenmakers en beslissers enerzijds, de tegenstanders anderzijds. De praktijk laat zien wat er dan gebeurt: er is wel debat maar er gebeurt weinig met de ingebrachte argumenten. Sterker nog: zo'n debat leidt er maar al te vaak toe dat er juist (nog meer) wordt vastgehouden aan het plan (zie ook #18). Een tweede vraag die je je zou moeten stellen is waar het debat wel en niet over mag gaan en wat er met de resultaten gedaan wordt. Een debat is leuk, maar als dat alleen maar over de kleur van het voetbalstadion gaat terwijl je twijfelt aan nut en noodzaak heeft het weinig zin. Uiteindelijk moet een debat immers wel ergens toe leiden. Het moet dus over de juiste dingen gaan.



Afbeelding 16: Tegendenken, wanneer wel, wanneer niet?

18. Voor de twijfelaar: signalen voor tegendenken

Voorkomen van collectieve waanzin

Het is dus tijd voor tegendenken als er, kort door de bocht, veel middelen ingezet worden en er onvoldoende aandacht is voor discussie. Maar hoe heb je door of er geen aandacht is voor discussie? Neem een willekeurig project, als jij vindt dat het niet goed loopt wil je dat inbrengen. Als je dan merkt dat je daar de ruimte niet voor krijgt kom je tot de conclusie dat er te weinig aandacht is voor discussie. Daarmee heeft tegendenken uiteraard nog geen plek gekregen maar is in ieder geval de diagnose gesteld. Aan de slag dus om tegendenken te organiseren.

Veel lastiger is het als jij vindt dat het project wel lekker loopt en de rest dat ook vindt. Als iedereen het met elkaar eens is, is dat absoluut geen garantie voor succes. Mogelijk is er sprake van groepsdenken, een bekende denkfout waarbij de leden van een groep elkaar steeds bevestigen en gezamenlijk die bevestiging ook blijven zoeken. Daarom is het interessant om eens te kijken hoe we groepsdenken kunnen herkennen. Op het web circuleren talloze lijstjes met ‘de acht symptomen voor groepsdenken’.

Enigszins aangepast en voorzien van voorbeelden kom ik tot het volgende²⁷:

²⁷ Maak van onderstaand lijstje een spelletje ‘woordbingo’ in een vergadering!

1. Een illusie van onkwetsbaarheid, dit zorgt binnen de groep voor veel te veel optimisme en het nemen van grote risico's. “Dat zal ons nooit overkomen”.
2. Druk uitoefenen op groepsleden die twijfelen over het meerderheidsstandpunt. “Doe niet zo flauw!” “Maar jij vond toch ook altijd.”
3. Angst voor afkeuring bij het afwijken van de (vermeende) consensus. “Het zal wel aan mij liggen.” “Laat maar, ze willen het toch niet horen.”

4. De illusie dat binnen de groep over alle belangrijkste uitspraken consensus bestaat. “Iedereen is het hier toch mee eens!” “Vorige keer waren we het er allemaal over eens dat. .”
5. Vijand of karikatuur maken van anderen (groepen of leiders).
Buitenstaanders worden gezien als het kwaad, zwak of dom, het heeft dus ook totaal geen zin om te luisteren naar de argumenten die door buitenstaanders ingebracht worden. “Zij zijn hier nog niet aan toe.” “Dit is voor hen te ingewikkeld.” “Dat zeggen ze alleen maar omdat ze hopen dat wij ermee stoppen.”
6. Een absoluut geloof dat de groep met iets moreel goeds bezig is.
Ethische of morele argumenten en discussies worden uit de weg gegaan. “Het doel heiligt de middelen.” “Nu even door de zure appel bijten, later wordt het beter.”
7. Binnen de groep staan spontaan verdedigers van het gedachtegoed op.
Zij beschermen de leider en de groepsleden tegen negatieve informatie. “Dit hoeven jullie niet te lezen, hier staat niets nieuws in.” “Op deze manier maak je het alleen maar ingewikkelder.”
8. Gezamenlijk rationaliseren van de besluiten die de groep neemt.
Hiermee worden waarschuwingen en andere negatieve feedback weg beredeneerd. “Dat was vijf jaar geleden onder hele andere omstandigheden, maar nu...” “Als je de uitzonderingen buiten beschouwing laat en dan het gemiddelde neemt, dan klopt het als een bus.”

Samenvattend: Zit je bij een project, is iedereen het met elkaar eens en ben jij de enige met twijfels? Is het moeilijk deze twijfel in de groep in te brengen? En als je de twijfel uit, wordt deze dan consequent weg beredeneerd? Grote kans dat je niet de enige bent met dit probleem en dat het project geen succes wordt. Dit betekent kiezen, of je organiseert tegendenken en probeert er wat goeds van te maken, of je zorgt dat je zo snel mogelijk dit project verlaat. Er is natuurlijk altijd een mogelijkheid dat jij er zelf naast zit en de verkeerde diagnose hebt gesteld. Geeft niks, als je tegendenken goed organiseert zal ook in dat geval het project er uiteindelijk alleen maar beter van worden.

Moreel goed

- Het doel heiligt de middelen.
- Nu even doorbijten, later ...

Druk op groepsleden

- Doe niet zo flauw!
- Jij vond toch ook altijd ...

Verdedigers van gedachtegoed

- Zo maak je het alleen maar ingewikkelder.
- Dit hoef je niet te lezen, hier staat niets nieuws in.

Rationaliseren

- Dat was toen, andere omstandigheden, maar nu ... en wij ...
- Als je de uitzonderingen buiten beschouwing laat en dan het gemiddelde neemt, dan ...

Onkwetsbaar

- Dat zal ons nooit overkomen.
- Uiteindelijk komt het allemaal goed.

Illusie van consensus

- Iedereen is het hier toch mee eens!
- Vorige keer vonden we toch allemaal dat ...

Vijand of karikatuur

- Dat zeggen ze omdat ze hopen dat wij ermee stoppen.
- Dit is voor hen te ingewikkeld.

Angst voor afwijken

- Het zal wel aan mij liggen.
- Laat maar, ze willen het toch niet horen.

Afbeelding 17: Symptomen voor groepsdenken.

19. Moeilijke woorden

Begrijpen wat er geschreven of gezegd wordt

Pak ‘m beet vijf jaar geleden werd ik gevraagd om mee te denken over de toekomst van een stichting. Heel concreet was de vraag wat is of wordt het verdienmodel van deze stichting. We waren nog niet met www.slimmefinanciering.nl begonnen en het woord verdienmodel zei ons nog niet zoveel, maar het leek me iets heel bijzonders. Bang om een flater te slaan zocht ik een dag voor de bijeenkomst op wat verdienmodel betekent zodat ik in ieder geval goed mee kon praten. Vijf jaar later kom ik nog steeds regelmatig nieuwe moeilijke woorden tegen. Het woord verdienmodel zit inmiddels stevig verankerd in mijn woordenboek, ik gebruik het woord vrijwel dagelijks, best een handig woord. Een greep uit de oogst van de afgelopen maanden: value proposition, value cycle, waardecreatie, co-creatie, en stakeholder governance code.

Is dat nou erg het gebruik van moeilijke woorden? Ik denk dat je dat vanuit twee perspectieven moet bekijken, dat van de zender en dat van de ontvanger.

Zender

De zender, bijvoorbeeld de schrijver van een beleidsstuk of investeringsvoorstel. Uitgaande van goede bedoelingen wil deze de lezer goed informeren zodat hij op basis van het stuk een goed besluit kan nemen. Soms is het daarbij handig (maar niet noodzakelijk) om een woord te gebruiken dat precies en bondig beschrijft wat je bedoelt. Toen ik vier jaar geleden verdienmodel opzocht, zag ik dat het ‘manier om geld te verdienen’ betekent. Niks bijzonders, wel makkelijk in het gebruik en misschien ook wel functioneel. De vraag is wel hoe ver je moet gaan in het gebruik van dit soort ‘moeilijke’ woorden.

De zender kan natuurlijk ook minder goede bedoelingen hebben. Door precies de juiste dosering moeilijke woorden te gebruiken, zorg je ervoor dat mensen het stuk wel serieus nemen maar er weinig of niets van

begrijpen en er niets over durven te zeggen, een apathische houding dus. Te veel moeilijke woorden zal tot weerstand leiden, gebruik je te weinig moeilijke woorden dan zouden mensen het kunnen begrijpen (wat wellicht niet de bedoeling is). Weinig moeilijke woorden kan soms ook oproepen: als het zo simpel is, dan kan het niet goed zijn.

Ontvanger

De ontvanger, de lezer. Ik denk dat iedereen regelmatig geconfronteerd wordt met woorden die hij niet of nauwelijks begrijpt, of woorden die je wel kent maar absoluut niet begrijpt in de context waarin ze in dat geval gebruikt worden. De eerste gedachte is “het zal wel aan mij liggen.” Maar als je het in de groep gooit “wat bedoelen jullie eigenlijk met...?” dan wordt er instemmend geknikt en blijken er meer te zijn die het niet snappen. Best raar, want teksten zijn vaak bedoeld als voorbereiding op werkelijk handelen, investeren, iets gaan doen, ergens mee stoppen etc. Teksten zoals ik die in mijn werk tegenkom zijn dus vaak gericht op een besluit, en besluiten kan alleen als je begrijpt waarover het gaat.

Je vraagt je wellicht af wat dit met tegendenken te maken heeft. Tegendenken gaat wat ons betreft over het niet automatisch meegaan of instemmen met wat op het eerste gezicht logisch lijkt. Dat vraagt om het kritisch onderzoeken van de feiten, het afpellen van de belangen, onderzoeken of er alternatieven zijn etc. Maar het begint allemaal met goed te begrijpen wat er geschreven is; wat staat er eigenlijk, wat wil de schrijver zeggen? Laat je dus niet gek maken door moeilijke woorden maar vraag of het eenvoudiger kan, in gewone woorden. Kan het niet eenvoudig uitgelegd worden dan is er iets aan de hand, een verborgen agenda, een risico of onzekerheid, een tekort of een overschrijding of maar waarschijnlijk is het nog veel erger, de schrijver snapt het zelf ook niet.



Afbeelding 18: Moeilijke woorden, vloek of zegen?

20. Mooie modewoorden

Een mooi verhaal, nergens voor nodig

Wij zijn een autoriteit op het gebied van slimme financiering. Doordat wij op een unieke en innovatieve manier naar financieringsvraagstukken kijken, resultaatgericht zijn en de klant centraal stellen leveren we altijd topkwaliteit.

Wat denk je als je dit leest? Het klinkt heel mooi, en best geloofwaardig. Maar er is een kans dat je er niets van gelooft. Autoriteit, uniek, innovatief, resultaatgericht, klant centraal en topkwaliteit, het is wel een beetje veel van het goede. Het kan natuurlijk subtieler, door bijvoorbeeld alleen het woordje innovatief terug te laten komen en de rest van de mooie woorden te schrappen. “Wij werken op een innovatieve manier aan financieringsvraagstukken.” Misschien dat je dit wel gelooft.

Mensen of bedrijven die zichzelf of hun product / project aanprijzen als vernieuwend, innovatief, uniek et cetera, het doet me altijd een beetje denken aan de reclame die vroeger door WC-Eend werd gemaakt. “Wij van WC-Eend adviseren u WC-Eend.”

Mooi over jezelf praten

In een masterplan voor een ruimtelijke ontwikkeling dat ik onlangs bestudeerde, schrijven drie bestuurders een voorwoord. Alle drie hebben ze het over ‘de unieke locatie’ die zoveel kansen biedt en waar echt iets bijzonders gaat gebeuren. Als lezer ga je daar al gauw in mee. Het is net zoiets als een adviesbureau inhuren dat zegt dat ze de beste, de snelste en de goedkoopste zijn.

Wat scheelt hier aan? Ten eerste dat ze het over zichzelf zeggen. Als iemand zijn eigen project, bedrijf, idee of wat dan ook uniek, innovatief, creatief, baanbrekend of grensverleggend noemt, dan moet je gaan twijfelen (of tegendenken). Waarom zeggen ze dit over zichzelf? Het zouden juist andere mensen moeten zijn die dit zeggen, “dat bureau, daar werken creatieve

mensen”, “die locatie, die is echt uniek”, “als je echt iets innovatiefs wilt moet je daar zijn”. Vergelijk het maar met een hotel dat je wilt boeken, waar hecht je meer waarde aan, de hoteleigenaar die zegt dat de klant centraal staat of de reacties van de klanten?

Modewoorden gebruiken

Het tweede punt is dat het wel mooie woorden zijn maar dat we daar vaak helemaal geen behoefte aan hebben. Als een organisatie een financieringsprobleem heeft, zitten ze dan te wachten op iets creatiefs of innovatiefs? Nee, helemaal niet. Het klinkt wel leuk, maar het belangrijkste is dat het probleem wordt opgelost. Misschien is daar een innovatief idee voor nodig, maar ik zou het eerst maar eens proberen met een saaie boekhouder²⁸. Als blijkt dat al het bestaande niet werkt of als je het gevoel hebt dat er een betere oplossing moet zijn, dan ga je op zoek naar iets innovatiefs. Het doet me denken aan de denkfout ‘availability bias’ (#9). Omdat dit soort begrippen overal opduiken en mooi klinken lijkt het of je er behoefte aan hebt. De kunst is natuurlijk eerst te kijken wat het probleem is en welke oplossing daar bij past.

²⁸ Zie ook #6 ‘Voor ondernemende medewerkers’.

Wat moet je hier nou praktisch mee? Bij het volgende rapport, advies of plan dat je moet bespreken of het volgende bureau dat je inhuurt, ga je (door-) vragen naar het bewijs. Een unieke locatie, waarom is deze locatie zo uniek? Wat vind je hier wat je elders niet hebt? Kan je een voorbeeld geven van jullie innovatieve werkwijze? Als jullie de klant centraal stellen, wat doen jullie dan anders dan anderen? Eigenlijk gaat het hier om het onderscheid tussen het vaststellen van de feiten en het beoordelen daarvan. En, als dan blijkt dat het inderdaad allemaal heel innovatief, uniek en creatief is, vraag je dan af of je daar wel behoefte aan hebt.

Om nog even terug te komen op de eerste alinea, “wij zijn een autoriteit op het gebied van slimme financiering... uniek... innovatief... etc.”, kijk nog eens wat verder op onze site en beoordeel zelf wat je er van vindt. Grote kans dat je het met ons eens bent ;). En ja, om de volgende vraag te beantwoorden, jij als lezer hebt daar zeker behoefte aan ;-)

- Wie zijn jullie?
- Welke ervaring hebben jullie?
- Wat wordt er over jullie gezegd?

- Hoe lang al?
- Wat is dat?

Wij zijn een autoriteit op het gebied van slimme financiering.
Doordat wij op een unieke en innovatieve manier naar
financieringsvraagstukken kijken, resultaatgericht zijn en de klant
centraal stellen leveren we altijd topkwaliteit.

- Wat zijn dat?

- Wat leveren jullie?
- Aan wie?
- Wat vinden die ervan?

- Hoe doen jullie dat?
- Wie doen dat nog meer?

Samenvattend:

1. Schrap het oordeel en check de feiten
2. Vraag je af: "heb ik hier behoefte aan?"

Afbeelding 19: Mooie modewoorden, feiten versus oordelen.

21. Belangrijk is niet genoeg

Focus op de zaken waar je wat aan kan doen

Bij tegendenken ontkom je er niet aan om na te denken over het doel. Wat wil je nu écht bereiken, waar gaat het hier nu écht om? Eerder hebben we het gehad over welke vragen je kunt stellen om meer zicht te krijgen op het doel (#12 en verder). En behalve ‘gewone’ vragen heb je zelfs nog ‘doorvraag-vragen’ (#15).

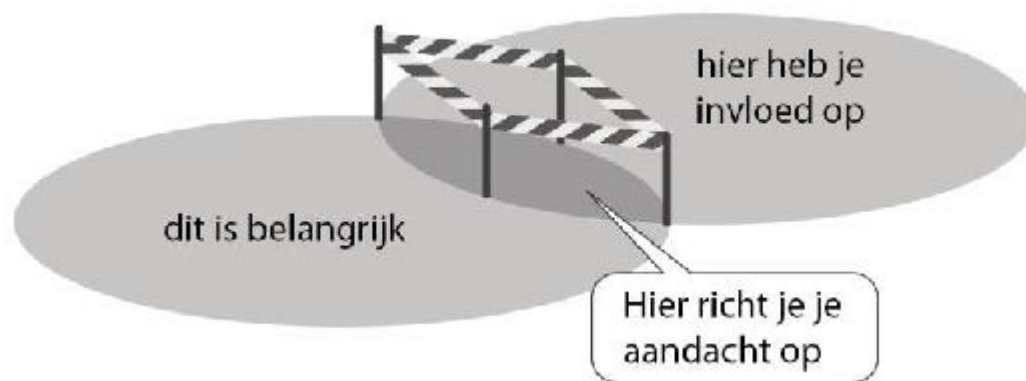
Het doel is belangrijk omdat dat de referentie is waar je alles aan afmeet. Sterker nog: in onze beslisboom (#8) draait de hele definitie van rendement om het doel en de mate waarin de voorgestelde maatregelen je al dan niet dichterbij je doel brengen.

Behalve dit economische argument is er nog een psychologisch argument waarom het doel belangrijk is. De vooronderstelling daarbij is: het brein heeft een doel nodig (#11). Dat interpreteer ik als dat het gewoon lekkerder werkt als je jezelf een doel stelt, dat je weet waar het naar toe gaat. Probeer maar eens tegen jezelf te zeggen: ‘ik wil niet aan paars denken’ en voor je het weet krijg je allerlei spontane associaties met paarse dingen. Wat je dus allemaal NIET wilt.

Daarom is het dus zo belangrijk dat je het doel taalkundig positief formuleert. Dus bijvoorbeeld liever ‘ik wil een huis waar ik fijn in woon’ dan ‘ik wil niet in een flat wonen’.

Binnen (eigen) controle

Deze aspecten van het doel zijn hierboven al uitgebreider aan de orde geweest. Maar er is meer te zeggen over dat doel. Een collega stuurde ons het volgende plaatje dat hij vond op internet en hem inspireerde (door ons bewerkt en aangepast):



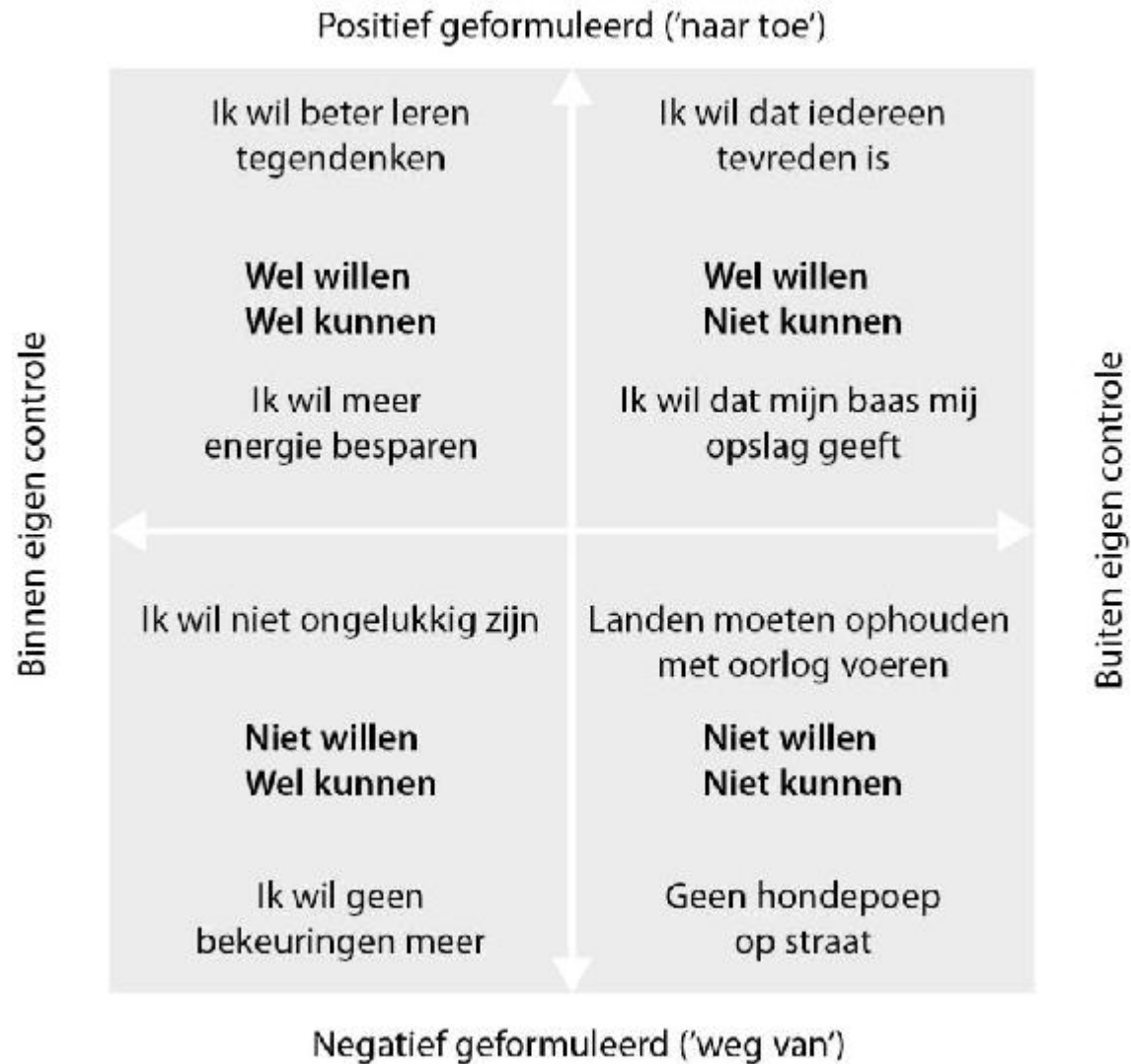
Afbeelding 20: Zuinig zijn met je energie.

Natuurlijk gaat het om de dingen die je belangrijk vindt. Dat zijn de dingen die ertoe doen, de ‘things that matter’. Maar.... lang niet alles wat ertoe doet kun je beïnvloeden. Belangrijk is kortom niet genoeg. En je hebt maar een eindige voorraad energie te besteden (dat is dan weer het economische argument, zonder schaarste is het goed kersen eten!). Dus zegt dit plaatje: het gaat er ook nog eens om dat je de dingen die belangrijk zijn kunt beïnvloeden. Dat zijn dan de zaken waar we onze aandacht op moeten richten of: ‘what you should focus on’. Onze schaarse energie moet dus gaan naar de zaken die én belangrijk zijn én die binnen onze eigen controle liggen.

Eigen plaatje

Wij hebben nóg een overzichtsplaatje gemaakt. Ditmaal 'binnen eigen controle' gecombineerd met het eerdere inzicht dat het doel bij voorkeur taalkundig positief geformuleerd dient te zijn. Zo ontstaat een kwadrant met als centrale elementen ‘kunnen’ en ‘willen’. ‘Kunnen’ staat voor wel/niet binnen eigen controle, dus gaat over datgene wat je kunt beïnvloeden. ‘Willen’ kan zowel positief geformuleerd zijn (‘wel willen’) als negatief geformuleerd zijn (‘niet willen’). Drie van de vier onderdelen van het kwadrant zijn ‘onproductief’. Uiteindelijk blijft er maar één van de vier onderdelen over waar je je op zou moeten focussen: datgene wat je wél kunt beïnvloeden in combinatie met dat wat je wél wilt bereiken. Zo is er ook nog een kwadrant te maken dat de eigen controle afzet tegen de belangrikheid (importantie) van het onderwerp. Dus op de ene as wel/niet

binnen eigen controle en op de andere as wel/niet belangrijk. Het maken van dat plaatje laten we over aan de lezer als oefening.



Afbeelding 21: Positief geformuleerd en binnen eigen controle.

22. De juiste dingen doen

De klassieker 'efficiency versus effectiviteit'

Tijd voor een echte klassieker. Ik denk dat ik hem voor het eerst tegenkwam in het (ook weer klassieke) boek van Stephen Covey over de 'seven habits'²⁹.

²⁹ Stephen Covey, 'De zeven eigenschappen van effectief leiderschap'.

Het gaat om de dingen goed doen versus de goede dingen doen. Hoe vaak maken we in de praktijk niet mee dat we verleid worden tot steeds efficiënter werken (de dingen beter doen)? Maar wat helpt het als de notulen van de vergadering steeds beter worden (minder spelfouten, mooiere en begrijpelijker taal) als de verkeerde onderwerpen worden besproken (de verkeerde dingen doen)?

Bijgaand kwadrant³⁰ geeft deze klassieker op een bijzondere wijze weer:

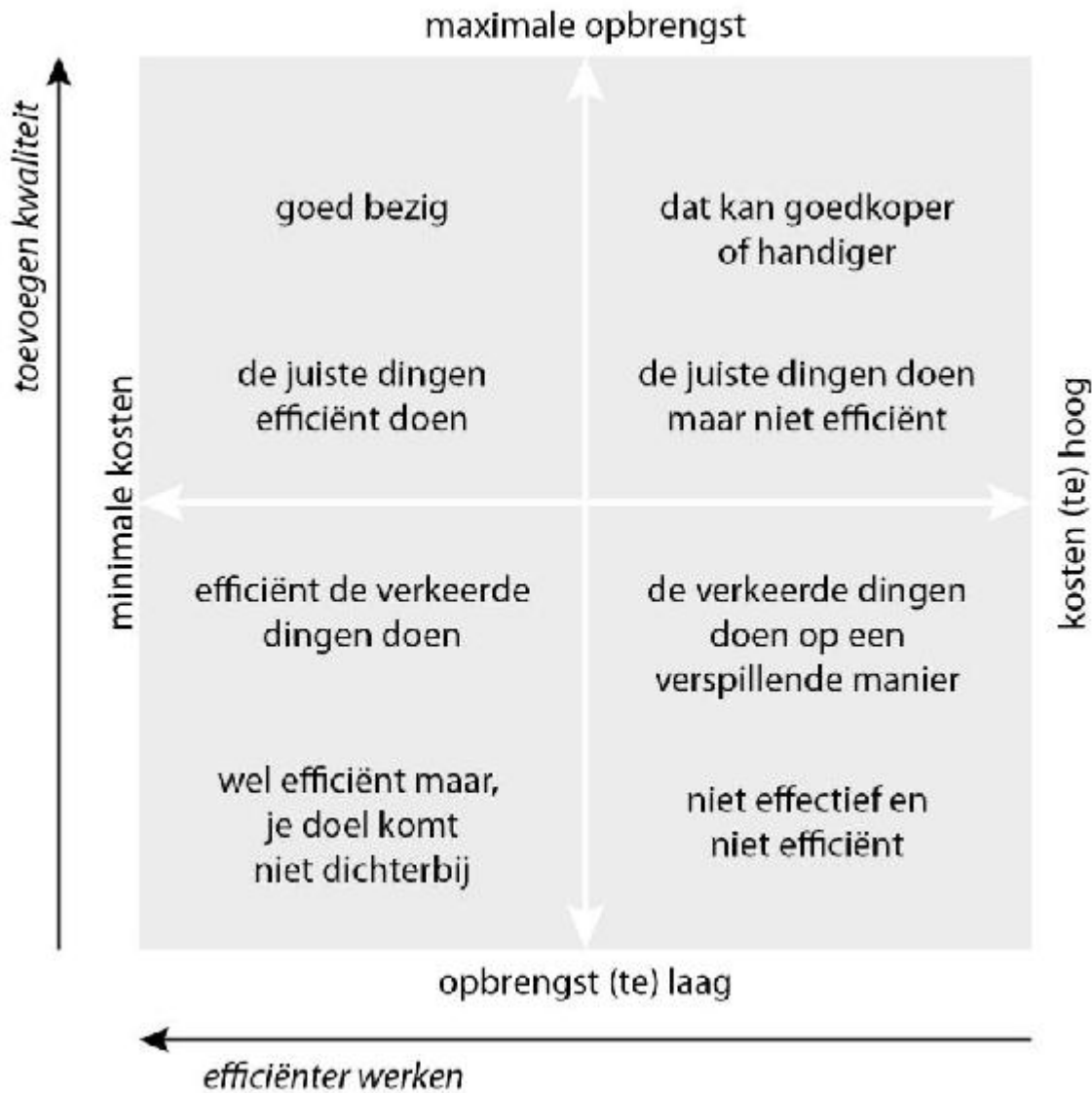
³⁰ Geïnspireerd op www.chrispacke.com, eigen bewerking.



Afbeelding 22: De juiste dingen goed doen.

Dit plaatje laat zien dat de beweging van onder naar boven steeds een lange weg is. Het is de stap van beginnening of naïeveling naar de deskundige of expert. We worden steeds beter in het doen van de verkeerde dingen in de beweging van het naïeve kind naar de goedgeïnformeerde expert (van 1 naar 2). Dan is een cruciale stap om te gaan werken aan de dingen die er wél toe doen, te werken aan de 'goede dingen' (van 2 naar 3). We laten het oude denken los en beginnen weer onderaan als 'beginnening'. En zo leggen we de lange weg af naar boven om ditmaal expert te worden in steeds beter worden om het juiste te doen (van 3 naar 4: 'expert in zinnig leven').

Als we de vertaling maken naar onze beslisboom en de zaken wat 'reshuffelen', dan krijgen we:



Afbeelding 23: Effectief en efficiënt.

Het gaat er dan om dat we tegen minimale kosten (zo efficiënt mogelijk) de juiste dingen doen (zo effectief mogelijk). Maar misschien maken we het nu te economisch en te ‘plat’? In ons werk klinkt vaak de roep om verdienmodellen en dan vooral *nieuwe* verdienmodellen. Maar, hoe hip de term ‘nieuwe verdienmodellen’ ook klinkt, vaak komt het toch neer op het toepassen van bovenstaand diagram.

Ook in onze beslisboom (#8) wordt het rendement uiteindelijk bereikt door het bewandelen van de twee belangrijkste assen: zorgen voor meer opbrengsten en/of zorgen voor lagere kosten. Meer opbrengsten is het

toevoegen van kwaliteit en daarmee een invulling van ‘de juiste dingen doen’ (naar boven in het schema). Minder kosten is het wegstrepen van de niet noodzakelijke activiteiten en daarmee een invulling van ‘de dingen juist doen’ of van ‘efficiënter werken’ (naar links in het schema). Tezamen levert dat een beweging in het laatste diagram op van rechtsonder naar linksboven.

23. Persoon en inhoud

Randzaken verstoren goede kritiek

Het lastige van tegendenken is dat kritiek vaak gekoppeld wordt aan de persoon. Dat werkt twee kanten op. Degene die kritiek levert kan gezien worden als die lastige persoon en dat is meestal niet fijn, zeker niet als de bedoelingen goed zijn. Maar ook voor degene die de kritiek ontvangt is het vaak persoonlijk. Want kritiek op een plan (waar je lang aan gewerkt hebt en wat veel voor je betekent) kan al snel opgevat worden als kritiek op de persoon.

Van kritiek op de inhoud maak je in je hoofd al snel de bruggetjes naar, “hij vindt dat ik niet mijn best heb gedaan”, “hij vindt dat ik nooit wat goeds doe”, “ik deug niet als mens”. Lees nog maar eens het stuk over ‘ja maar’ (#4). Kort door de bocht: ja... (lees: ik zie jou als persoon wel zitten), maar... (lees: dit idee lijkt me nou niet zo goed). Het is een manier om de persoon te waarderen en kritisch te zijn naar de inhoud. Nadeel is dat het vaak verwarrend is. “Je zei ja, je vond het dus een goed plan”.

Wat het vooral lastig maakt is dat je als persoon meestal onderdeel bent van een groep. Als jouw kritiek dus persoonlijk wordt opgevat (of als je dat doet bij de kritiek van een ander) dan beïnvloedt dat jullie relatie terwijl je als groep nog verder moet. In zo’n geval kun je beter iemand van buiten de groep halen, bijvoorbeeld een adviseur. Maar ook die krijgt een relatie met de groep en ook die heeft een belang. Stel dat je als adviseur goede kritiek geeft maar daardoor vindt iedereen je een rotzak dan is de kans klein dat je nog eens ingehuurd wordt. Denk nou niet dat die goede kritiek blijft hangen, iedereen zal het gevoel hebben dat de groep dat zelf heeft bedacht. Wat blijft hangen is die irritante adviseur die maar bleef drammen en op alle slakken zout legde.

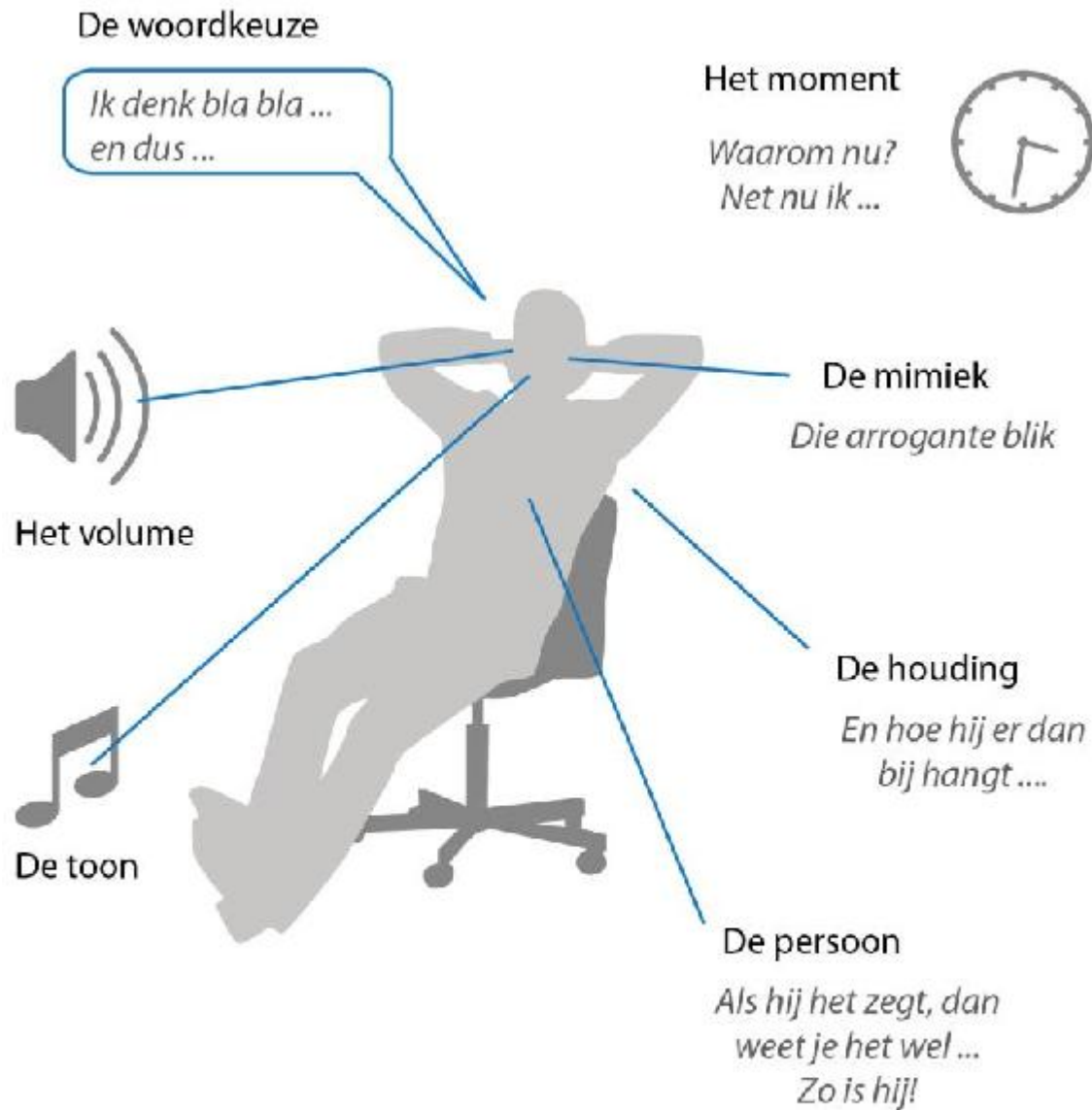
Kritiek geven en kritiek ontvangen is dus lastig. Bij de beleving van die kritiek speelt nogal wat mee:

- De persoon die kritiek geeft

- Onze ervaringen en onze vooroordelen over die persoon
- De toon
- Het volume
- De mimiek
- De houding
- Het moment waarop het gebracht wordt
- Het taalgebruik, specifieke woorden
- De ontvanger
- Het verleden van de ontvanger, hoe die nu in z'n vel zit etc.

En dan ben ik vast niet volledig. Dit speelt allemaal een rol bij hoe we de kritiek opvatten die vaak helemaal niet persoonlijk bedoeld is. Soms wordt er ook bijgezegd dat je het niet persoonlijk moet opvatten. Ja, dan weet je het wel, dan wordt het pas echt persoonlijk.

Helemaal oppassen moet je bij het horen van de frase 'Met alle respect....'. Want eigenlijk is dat net zoiets als zeggen "jij kunt niet met kritiek omgaan" en dat gaat dus over hoe jij als persoon bent. Helemaal uitschakelen kan je de persoonlijke component niet, maar er zijn wel hulpmiddelen. Je kunt bijvoorbeeld alles schriftelijk en anoniem afdoen, maar dat is nogal omslachtig. Een andere manier is om allemaal tegelijk kritiek te leveren. Als iedereen het doet en zelfs moet doen, dan gaat het persoonlijke er wel van af. In deel 4 bespreken we een aantal technieken die helpen bij tegendenken.



Soms kan je maar beter niet weten wie het
wanneer en hoe gezegd heeft.

Afbeelding 24: Afgeleid van de inhoud.

24. Voor de vergadering

Tegendenken is makkelijk, maar je moet het wel durven

De conclusie van deel 2 zou kunnen luiden: tegendenken is helemaal niet zo moeilijk. Het is een kwestie van de goede vragen stellen en vooral door blijven vragen. Worden er moeilijke woorden gebruikt, vraag dan om een uitleg, worden er aannames gedaan, vraag dan naar de onderbouwing. Zijn de antwoorden onbevredigend, dan kan je zelf onderzoek uitvoeren. Een berekening op de achterkant van een sigarendoos kan daarbij soms volstaan. Maar, dit is slechts een klein onderdeel van tegendenken. Overigens, het stellen van goede vragen is een onderschatte vaardigheid.

Stel dat Kees in een overleg een plan presenteert. Kees heeft er twee weken aan gewerkt en is best tevreden over het resultaat. Dan staat er iemand op die Kees bedankt en voorstelt om eerst een half uur het plan van Kees te bespreken en vooral op zoek te gaan naar de zwakheden. “Ik heb er zelf al een aantal gevonden en zal beginnen. Daarna houden we een brainstorm van twintig minuten en proberen we alternatieven te bedenken die beter zijn.” Grote kans dat Kees en enkele collega's boos het overleg verlaten. Niet echt handig om het op deze manier aan te pakken. Maar, wat is er nou werkelijk op tegen? Als het plan beter kan, of er zijn betere alternatieven, waarom zou je dat dan niet bespreken?

Dit is natuurlijk het grote dilemma van tegendenken. Je wilt wel kritiek leveren maar tegelijkertijd de goede relatie in stand houden.

Wat speelt er nog meer naast de inhoud?

- Persoonlijk relaties. Tegendenken is leuk, maar uiteindelijk moet je weer verder met elkaar. Op de een of andere manier moet je dus de goede relaties in stand houden. Tenzij je van iemand af wil, maar daar gaan we niet van uit.
- Hiërarchie. Allemaal goede argumenten bedacht, misschien ook wel een goed alternatief maar wel bedreigend voor de baas. Blijkt iemand anders opeens met slimme ideeën te komen.

- De voorgeschiedenis. Als er al heel lang aan een project gewerkt is en er al veel geld in gestopt is, dan wordt het moeilijk er mee te stoppen, kritiek zal dan minder snel geaccepteerd worden.
- Onzekerheid. Misschien niet zo moeilijk om allerlei zwakheden te ontdekken, maar niet iedereen voelt zich sterk genoeg om die vervolgens in een groep aan de orde te stellen. Zeker niet als het erop lijkt dat je de enige bent die dit ziet.
- Tijdsdruk. Het zal niet de eerste keer zijn dat kritiek niet geaccepteerd wordt omdat anders de deadline niet gehaald wordt.

Terug naar het plan van Kees. Je kunt je ook voorstellen dat je dit anders aanpakt. Bij elk bespreking van een plan wordt er steeds iemand aangewezen die kritiek moet leveren, uiteraard met als doel het plan beter te maken. Steeds iemand anders, dus iedereen komt een keer aan de beurt. Wat gebeurt er dan? Het wordt een verplichting “hé, ik vind het niet leuk om te zeggen, maar ja, het is nou eenmaal mijn taak.” Het is een simpele manier om tegendenken minder persoonlijk en minder bedreigend te maken. De kern van de aanpak is dat tegendenken een structurele plek in de besluitvorming krijgt. Iemand, bij voorkeur niet steeds dezelfde persoon, krijgt officieel als taak “wees jij vandaag maar extra kritisch”. In deel 4 bespreken we meer en ook complexere instrumenten.

25. De basis voor tegendenken

Een overzicht van de instrumenten uit deel 2

We zetten de in dit deel 2 behandelde instrumenten nog eens op een rijtje:

De noodzaak voor tegendenken onderkennen

- Things that matter (#21). Kijk of je invloed uit kunt oefenen op het besluit dat genomen wordt. Sommige zaken liggen buiten je invloedssfeer, tegendenken is dan zinloos, behalve dan ter lering en vermaak.
- Tijd voor tegendenken (#17). Voordat je energie stopt in tegendenken ga je na of dat nodig is. Wat zijn de gevolgen van een verkeerd besluit? Daarnaast kijk je of er al voldoende debat is. Groepsdenken is één van de redenen waarom debat soms achterwege blijft. Grote gevolgen en gebrek aan debat, het is de hoogste tijd om tegendenken te organiseren.

Doel verhelderen

- Op zoek naar de echte vraag (#12). Voorkom dat je discussieert over een oplossing zonder helderheid over het probleem. Blijf daarom net zolang doorvragen tot duidelijk is wat het probleem is. Als het probleem duidelijk is kan het geen kwaad om te vragen waarom dat dan een probleem is om vervolgens nog even door te vragen.
- Doorvragen (#15). We hebben acht doorvraag vragen besproken. Bijvoorbeeld naar aanleiding van een halve vergelijking. Stelt iemand “het is beter om...”, vraag dan “beter dan wat?”

Doel productief formuleren

- Maak van tegendenken meedenken (#11). Het brein heeft een doel nodig en het helpt als het doel in positieve termen (beweging naar toe) is geformuleerd.
- Doe de juiste dingen (#22). Je kunt natuurlijk veel energie stoppen in het bedenken van een oplossing voor je vraagstuk, maar als je geen

invloed hebt op het probleem of de oplossing dan is het zonde van je energie. Doe die dingen waar je invloed op hebt. Het doel moet binnen eigen controle liggen.

Verken de context van de vraagstelling

- Verkennen van het wereldmodel (#13). Realiseer je dat je voor een deel gevangen bent in je eigen denken. Een observatie (lezen, horen, zien etc.) leidt al snel tot een conclusie. Probeer altijd na te gaan welk filter je gebruikt om tot die conclusie te komen.
- Verruimen van het wereldmodel (#14). Schakel het filter uit en probeer breder te kijken. Welke conclusies zijn nog meer mogelijk? Welke nieuwe wegen dienen zich hierdoor aan?
- Ga zelf aan de slag met een vraagstuk (#16). Kijk eens met een andere bril naar programma's op televisie en stukken in de media. Wat vind je hier zelf van? Is dat logisch? Wat zit daar (nog meer) achter? Train jezelf in tegendenken.
- Signalen voor tegendenken (#18). Hoe is de sfeer in de groep? Is er druk op de groepsleden? Zijn er mensen met een afwijkende mening? Zijn die ook vrij die mening in te brengen?
- Moeilijke woorden (#19). Vraag altijd verduidelijking bij moeilijke woorden. Misschien lijkt je dom, maar het is nog dommer om het niet te doen. De praktijk heeft ons geleerd, je bent nooit de enige die een woord niet snapt.
- Modewoorden (#20) zoals innovatief, creatief, ondernemend en uniek. Ook hier doorvragen! Wat maakt jullie zo uniek? Waarin zijn jullie anders dan anderen? Stel nou dat ze echt uniek zijn, vergeet dan niet kritisch bij jezelf na te gaan of jullie daar wel behoefte aan hebben. Een standaardaanpak is niet voor niets een standaardaanpak. Het werkt gewoon vaak heel goed.
- Persoon en inhoud (#23). Realiseer dat het nooit alleen over de inhoud van een vraag gaat. Onbewust voel je je toch aangevallen als er kritiek op je plan komt. Tegendenken gaat over het beter maken van de plannen, niet om het afkraken van personen.
- Van theorie naar praktijk (#24). Het is makkelijker gezegd dan gedaan, met dat tegendenken. Het helpt als tegendenken een structurele en

gewaardeerde plek krijgt in de discussie (introduceer bijvoorbeeld ‘de tegendenker van de dag’).

Brengt de maatregel je dichter bij je doel?

- Bepaal het rendement van de maatregel aan de hand van de beslisboom (#8). Uiteindelijk gaat het er om of de ingreep die je voor ogen staat ook daadwerkelijk helpt bij het realiseren van je doel. Is het rendement van de maatregel positief? Hoe zit het met de langere termijn? Zijn er nog andere partijen die voorof nadeel van de ingreep hebben? Is de ingreep met andere woorden duurzaam (blijvend positief)?
- Zijn er nog kosten of opbrengsten die we over het hoofd zien? Welke minder voor de hand liggende kosten (verborgen kosten) spelen mogelijk een rol.
- Is er sprake van denkfouten (#9)? Bedenk niet alleen de rationele vooren nadelen van de maatregel. We zijn allemaal mensen en dus is niets menselijks ons vreemd. Fast-thinking (intuïtie, buikgevoel, gewoontes, ingesleten overtuigingen etc.) speelt een grotere rol dan we misschien zouden willen.
- Is deze maatregel wel de juiste maatregel? Vraag je af of het juiste instrument gebruikt wordt. Het canvasmodel dat verderop in dit boek nog aan de orde komt (#32) is bedacht voor ondernemers. Wil je een onderneming starten dan is het heel handig. Wil je een bos redden, dan zijn andere instrumenten misschien beter. Instrumenten worden voor van alles gebruikt: analyse, ontwerp, afweging etc. Wees er kritisch op.
- Staar je niet blind op deze ene maatregel. Misschien zijn er alternatieve ingrepen te bedenken die goedkoper of effectiever zijn. Een goede strategie om te overwegen is ook om gewoon niets doen (zie bijvoorbeeld #31). Ziet iedereen een groot probleem maar twijfel je? Stel voor een tijdje niets te doen. Zo kom je erachter of het probleem werkelijk zo groot is én of jij degene bent die het moet oplossen.

Wordt de maatregel uitgevoerd?

- Als alle huiswerk is gedaan en alle seinen op groen staan, dan wil dat nog niet zeggen dat een ingreep ook daadwerkelijk wordt uitgevoerd.

Je kunt nog een keer alles langslopen want misschien heb je toch nog iets over het hoofd gezien. Maar soms kan een klein zetje in de goede richting helpen. Dat is waar de literatuur over nudges (#10) over gaat.

- Je kunt ook kijken of je in grotere cirkels kunt denken. Misschien heeft je vraag ook consequenties voor andere partijen. Misschien zijn er anderen die met je mee willen denken omdat ook zij een belang hebben bij deze maatregel. Door de kring groter te maken, wordt de zoekruimte voor oplossingen groter. Er valt met het ‘fuseren van belangen’ (#68) wellicht een grotere koek te verdelen.
- Wat ook kan: iedereen is overtuigd van de voordelen van de ingreep maar er is NU geen geld beschikbaar. Of zoals de gevleugelde uitdrukking gaat: ‘de kost gaat voor de baat uit’. Op dat moment is financiering (lenen bij een bank bijvoorbeeld) een mogelijkheid. Of het afstaan van eigendom (je koopt de benodigde spullen niet, maar je gaat huren of leasen). Dit boek gaat niet over financiering en financiële constructies, daarvoor hebben we eerder ‘Geld is een middel’ (#68) geschreven en is op onze site www.slimmefinanciering.nl veel meer te vinden.

Verwacht dat het fout gaat (expect error)

- Goed: neem eens aan dat de ingreep gaat gebeuren. Ga er dan maar van uit dat het ergens fout zal gaan. Het mooie is dat je nu al kunt leren van fouten die in de toekomst gaan plaats vinden. We gaan daar onder de noemer ‘postmortem’ in deel 4 van dit boek verder op in.
- Alsof het allemaal nog niet ingewikkeld genoeg is: soms lokt de ene actie weer nieuwe reacties uit. Op een hoger en nog onverwachter niveau. Hier wordt ook wel over onbedoelde bijeffecten of ‘collateral damage’ gesproken. We zagen dat al eerder bij het fenomeen van ‘adverse selection’ (#5, #6). Systeemdenken kan je helpen meer zicht te krijgen op dit soort effecten. In deel 7 gaan we daar dieper op in.
- Hebben we dan alles gehad? Helaas niet. Verwacht het onverwachte. Op de meest vreemde momenten duikt er een Zwarte Zwaan op. In deel 8 vertellen we daar meer over.



Afbeelding 25: Overzicht instrumenten.

Deel 3: Professionele verwondering over geld en rendement

Praktijk: van projectontwikkelaar tot
organisatieadviseur

26. Voor de (milieu-) ambtenaar: aardgasbussen

Inmiddels al weer heel wat jaren geleden was ik betrokken bij een prachtige casus tegendenken. Het draaide om twee zaken, het verbeteren van de luchtkwaliteit enerzijds en een nieuwe concessie voor het busvervoer anderzijds. Door bij de concessie bussen op aardgas te eisen kon eenvoudig een bijdrage geleverd worden aan het verbeteren van de luchtkwaliteit. Het voornemen was echter om dieselbussen te eisen. Weliswaar relatief schone dieselbussen, maar minder schoon dan aardgasbussen. Belangrijk argument daarbij was de veronderstelling dat aardgasbussen flink duurder zouden zijn.

Eén van de milieuambtenaren was het niet eens met dit argument, zij stelde andere regio's waar al op aardgas gereden werd als voorbeeld. Een adviesbureau werd gevraagd onderzoek uit te voeren naar de meerkosten van rijden op aardgas ten opzichte van diesel. Dit was al een eerste overwinning voor de milieu-ambtenaar, een onderzoek naar de feiten. Helaas waren de resultaten teleurstellend, aardgas zou jaarlijks ongeveer € 3 mln. extra kosten.

Ruimte voor tegendenken krijgen

Dit was absoluut niet wat de ambtenaar milieu verwachtte, zij ging uit van nauwelijks meerkosten. Ze had het natuurlijk bij dit eerste onderzoek kunnen laten, een gerenommeerd bureau, een rapport vol met cijfers, tijdsdruk en uiteraard de mogelijkheid dat je er zelf naast zit. Dat deed ze niet en vertrouwde op haar intuïtie, een slecht gevoel dat vraagt om nader onderzoek. De eerste stap was het onderzoek nalezen, het viel op dat voor de gebruikte cijfers weinig bronnen werden gegeven. Ook is het rapport voorgelegd aan een aantal externe deskundigen die na lezing twijfels hadden over de berekende meerkosten. Voldoende aanleiding om het hele onderzoek kritisch te analyseren, ik werd gevraagd de ambtenaar daarbij te helpen.

Aannames controleren, hard werken

Om de meerkosten te berekenen was door de onderzoekers een uitgebreid spreadsheet gemaakt. Daarin hebben we gezocht naar kritische aannames die veel invloed hadden op de meerkosten, zoals de dieselen gasprijs, de kosten voor het tanken, de aanschaf van bussen en de restwaarde. Al deze aannames zijn we nagelopen. Het klinkt als een heel simpel en bijna onnozel onderzoek, maar niets is minder waar. De dieselen gasprijs bijvoorbeeld zijn voor grootverbruikers heel anders dan voor kleinverbruikers en het precieze tarief is niet zo eenvoudig te achterhalen. En het lijkt een onnozel onderzoek, want zo'n bureau heeft toch wel de juiste prijzen gebruikt? Niet dus, want de dieselprijs was te laag genomen in de berekeningen en de gasprijs te hoog. Je zou opzet vermoeden, maar ik denk eerder dat het gemakzucht of tijdgebrek was bij de onderzoekers.

Ook van andere aannames is redelijk goed te achterhalen of ze kloppen, wat kost een bus, wat kost een aardgasvulinstallatie etc. Sommige aannames waren lastiger en leidden tot veel discussie. Waarom is dat tanken van een aardgasbus zo duur? Het verhaal was dat bij het tanken van een aardgasbus iemand continu op een knop moet drukken, acht minuten per bus. In de tussentijd kan die persoon niets anders doen. Bij een dieselbus hoeft dat niet en kan je tijdens het tanken de bus schoonmaken. We vonden het een raar verhaal, maar het kostte veel moeite (veel bellen) om het te weerleggen. Uiteindelijk was de bewuste knop alleen van belang bij openbare aardgasvulstations.

De laatste aanname die ik noem is ook een mooie. Een dieselbus heeft een bepaalde restwaarde (€ 40.000), dat bedrag kun je altijd krijgen bij verkoop. Als het in Nederland niet lukt dan zeker over de grens. Een aardgasbus zou na acht jaar niets meer waard zijn. Het leek ons vreemd, maar ja, gebruikte aardgasbussen zijn nog niet op de markt. We zijn de discussie gestart met de opmerking dat je een aardgasbus altijd nog als kippenhok kunt verkopen en dat een oude bus dus in ieder geval een paar honderd Euro op moet leveren. Van daaruit zijn we verder gaan redeneren en uiteindelijk moesten de onderzoekers toch erkennen dat ook een aardgasbus waarschijnlijk een flinke restwaarde heeft.

Gelijk hebben maar ook nog gelijk krijgen

Na het controleren van de aannames, het invoeren van nieuwe cijfers en overleg met de eerdere onderzoekers bleek dat bussen op aardgas € 0,5 mln. per jaar duurder waren dan dieselbussen, op het totale bedrag van € 60 mln. per jaar. Voor de concessie waren deze meerkosten acceptabel. Daarmee was het verhaal echter nog niet af. Er kwamen nu allerlei nieuwe argumenten op tafel om toch voor dieselbussen te kiezen. Bijvoorbeeld dat nieuwe dieselbussen ook heel schoon zijn. Maar, waarom was dan een half jaar eerder geld het argument om niet voor aardgas te kiezen? En, aardgasbussen eisen in de concessieverlening zou juridisch niet kunnen, want dan zou sprake zijn van te weinig concurrentie. Enfin, er werd nog heel wat uitgeprobeerd om aardgasbussen te voorkomen. Uiteindelijk kwamen ze er wel, vooral dankzij een volhardende ambtenaar die haar intuïtie volgde en deze met cijfers wist te onderbouwen.

1. Intuïtie zegt: Dit klopt niet

2. Ruimte zoeken

- ☐ Deel je gevoel met anderen, geef aan waarom je twijfelt
- ☐ Ervaringen elders
- ☐ Berekening op servet
- ☐ Experts, rapporten etc.
- ☐ Helderheid krijgen over deze discussie, wat is doel van onderzoek? (geld, milieu, werk, gezondheid etc.)

3. Check of je gevoel klopt

- ☐ Feiten controleren
- ☐ Aannames controleren
- ☐ Berekening controleren
- ☐ Beredenering controleren (juiste conclusie?)

Resultaat:

- ☐ Mijn gevoel klopt wel ☐ Mijn gevoel klopt niet

4. Gelijk krijgen

- ☐ Hou vast aan het oorspronkelijke doel van deze discussie
- ☐ Pareer nieuwe argumenten die niet over de vraag gaan

Afbeelding 26: Tegenonderzoek uitvoeren.

27. Voor de Maatschappelijk Verantwoorde Ondernemer

MVO is 'braaftaal': doen alsof we goed bezig zijn

Met de bril van ‘tegendenken’ op kijk je ook anders naar de dingen die je ziet en leest. Zo las ik onlangs een interessant boek van Robert Reich over de paradox van het democratisch kapitalisme. Het is een al wat ouder boek (2007) met de titel ‘Superkapitalisme’. Reich was destijds minister van werkgelegenheid onder president Clinton.

De paradox van het democratisch kapitalisme

Bijgaande mindmap geeft de structuur van de redenering van Reich weer. De kern is het verschil tussen het spel en de spelregels. Het spel wordt gespeeld door bedrijven en consumenten. De spelregels worden gemaakt door politici en burgers. Bedrijven zijn er (volgens Reich) om hun winst te maximaliseren, politici om zoveel mogelijk stemmen bij de burgers op te halen. Bedrijven zullen er alles aan doen om hun doel te bereiken en zijn daarbij amoreel. Reclame verhoogt de winst omdat consumenten worden verleid tot kopen. Lobby-werk richting politiek verhoogt de winst omdat lastige regelgeving wordt vermeden. Het probleem is, aldus Reich, dat de consument, die voor de goedkoopste aanbieder gaat, vergeet dat hij ook nog burger is. Als burger ziet hij een druk op zijn loon, ziet hij zijn werk vertrekken naar het buitenland en heeft hij te maken met uitstoot en vervuiling.³¹

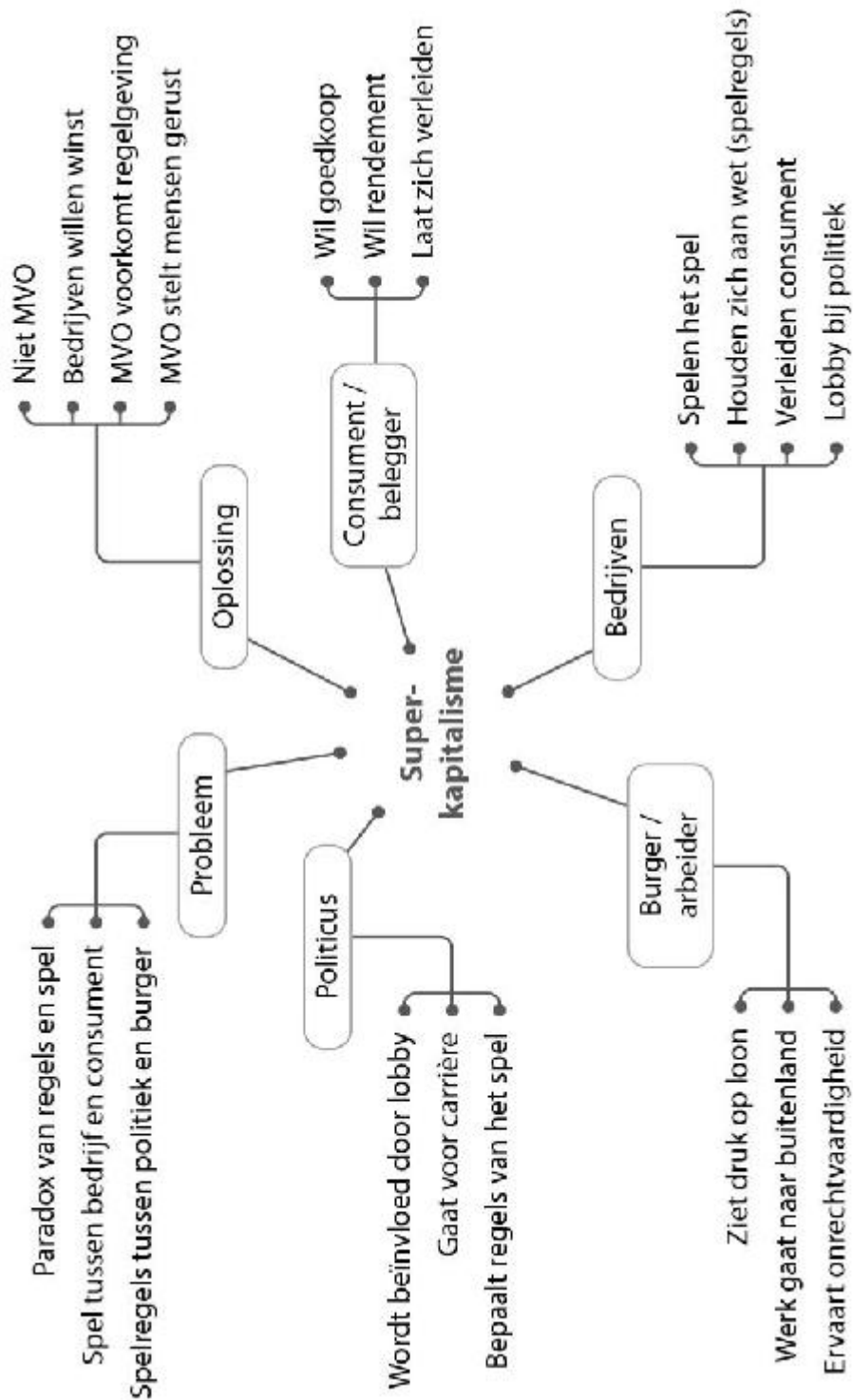
³¹ ‘Het pettenprobleem van Reich’ zou je het kunnen noemen. Iemand heeft als consument/burger verschillende petten op die hij in het dagelijkse leven wisselt afhankelijk van de context. Met de ene pet doet hij dingen die voor de andere pet nadelig uitpakken. We zijn blijkbaar niet goed in staat die petten uit elkaar te houden (op het juiste moment de juiste pet op te zetten).

De oplossing moet van de burgers komen en niet van de bedrijven, aldus Reich. Niet het spel moet veranderen, maar de spelregels.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)

Maar bedrijven laten zich toch van hun goede kant zien door zich bewuster met het milieu, arbeidsomstandigheden en eerlijke handel bezig te houden? Hier houdt Reich ons de spiegel voor en slaat aan het ‘tegendenken’. MVO maakt de zaken alleen maar erger, zo stelt hij. Via MVO stellen bedrijven de pers en het publiek gerust: wij zijn goed bezig, u kunt gerust bij ons kopen. Via MVO stellen bedrijven de noodzakelijke nieuwe wetgeving uit die paal en perk moet stellen aan ongewenste neveneffecten van hun handelen. Via MVO geven de bedrijven de politici een mooi excuus om ingewikkelde debatten te voorkomen en hun oor weer te laten hangen naar de lobbyisten. En de getalenteerde en hoogopgeleide medewerkers hoeven de straat niet meer op om hun betrokkenheid bij de maatschappij te tonen. Op feestjes kun je met een gerust hart in je dure lease-auto blijven voorrijden omdat je bedrijf toch aan MVO doet.

Hé, ik heb het niet bedacht! Ik citeer slechts de ‘guy, who is an American influential thinker’. Waar het mij om gaat, los van de inhoud en of je het daar mee eens bent, is dat deze auteur een tegengeluid laat horen en ons op die manier scherp houdt.



Afbeelding 27: Het spel (bedrijven) en de spelregels (politiek).

28. Voor de ontwikkelaar: In Sneek hadden ze een droom...

Dit kan er gebeuren als je niet kritisch bent naar elkaar

In Sneek wilden ze een nieuwe woonwijk bouwen, een wijk die Sneek op de kaart zou zetten. De gedachte was dat deze wijk, Houkepoort, met dure woningen aan het water gezinnen uit de Randstad zou lokken. Zij zouden in Sneek aan de hectiek van de Randstad kunnen ontsnappen. Achteraf pakte het allemaal minder goed uit, zo blijkt uit deze casus.

Achteraf kunnen we er om lachen, hoe dom kun je zijn? Toch is dit geen uitzondering. Sneek had ook een andere willekeurige gemeente kunnen zijn. Hoe kan het zo fout lopen? Wat hebben ze hier gemist? Welke denkfouten herkennen we in de artikelen die in de krant verschenen over Sneek?³²

³² Een prima artikel over Sneek en hoe het fout ging, is verschenen in de Volkskrant.

Voor gratis raadpleging is een verkorte versie op de site van de Volkskrant te vinden (zie ook #68).

Zonder moeite kunnen we op basis van enkele bronnen in de dagbladen denkfouten aanwijzen.

1. Availability bias. *Gezinnen zouden alle hectiek van de randstad verruilen voor een kunstmatig eiland aan de snelweg vlak bij Sneek.* Als het over de Randstad gaat zal de hectiek het eerste opvallen. Maar er zijn ook rustige plekken in of vlakbij de Randstad, bijv. het Groene Hart, Waterland (ten noorden van Amsterdam) of tussen Rotterdam en Den Haag in Schipluiden.
2. *Het plan is van voor de crisis, je hoeft niet op de kosten te letten want met een paar grondtransacties verdiende je alles terug.* Dit lijkt op het winnaars effect, succes maakt roekeloos. Blijkbaar was er niemand die opperde dat het economisch ook wel eens minder zou kunnen gaan. Dit lijkt ook op een ‘zwarte zwaan’ (#68), zie de epiloog (#65) achter in dit boek.

3. *Het project moet de poort naar de Randstad worden.* Dit lijkt een staaltje groupthink. Als je hier met elkaar maar vaak genoeg over praat, ga je er vanzelf in geloven.
4. *Het plan in Sneek wordt een Mercedes, geen Golfje.* Hier speelt het overconfidence effect, wat is er mis met een golfje? Waar komt het vertrouwen vandaan dat het in Sneek, na het uitbreken van de crisis in 2008, met een Mercedes gaat lukken?
5. *Eén ambtenaar uit Sneek deed de onderhandelingen, deze had dertig jaar ervaring.* Authority bias, dertig jaar ervaring dus dat zit wel goed, daar hoeft je niet kritisch naar te kijken.
6. *De ijzerprijzen gaan stijgen, o.a. vanwege de olympische spelen in Londen, Sneek moet snel reageren om nog een goede deal te kunnen maken.* Schaarstedwaling, ijzer is schaars en wordt duurder, haast is geboden. Bovendien, concurreren met de Olympische Spelen klinkt heel belangrijk. Dit speelde in het voorjaar 2010, de olympische spelen waren in 2012, vermoedelijk was een groot deel van de bouwwerken al ver gevorderd.
7. *Niemand dacht dat er niets verkocht zou worden.* Availability bias / confirmation bias. Was er echt niemand die dacht dat er niets verkocht zou worden? Vermoedelijk wel, maar je moet er actief naar op zoek en je moet er naar luisteren. Het is fijner om bevestiging van je idee te krijgen.
8. *Toen het plan dreigde te mislukken was stoppen geen optie.* Dit is een mooi voorbeeld van de sunk cost fallacy. Hier was een goede calculatie nodig, wat kost doorgaan respectievelijk stoppen en wat zijn de risico's?
9. *Burgemeester Apotheker heeft decennia ervaring in het burgemeestersvak.* Dit is wederom de authority bias. Decennia ervaring als burgemeester is dus geen garantie! Hij tekende een contract ongezien omdat er haast bij was, de feestelijke bijeenkomst was al begonnen.
10. *Volgens de burgemeester is er uiteindelijk nauwelijks financiële schade geleden. Er werd ruim zes miljoen te veel uitgegeven, maar daar is extra grond mee bouwrijp gemaakt. Die kosten waren anders ook wel gemaakt.* Achteraf zijn fouten wel goed te praten, een geval van cognitieve dissonantie. Overigens valt dit alleen maar goed te praten als je nog steeds vertrouwen hebt in het project.

Het is natuurlijk relatief eenvoudig om achteraf, op basis van enkele stukken uit de krant, de denkfouten aan te wijzen en er vervolgens een beetje om te gaan lachen. Maar vergis je niet, iedereen maakt dit soort fouten. Meestal hebben we het niet eens door en zijn de gevolgen niet zo dramatisch. Helaas zijn er ook talloze voorbeelden waarbij het grandioos mis ging. Een lijstje om je even wakker te schudden, de Fyra, de investeringen van de woningbouwcorporaties, de Noord-zuidlijn en de bostoren in landgoed Schovenhorst³³.

³³ Zie www.slimmefinanciering.nl, over de bostoren-casus, zoeken op 'Ondernemerschap (5)', blog van 11 december 2013.

Steeds weer vraag je je af, was er dan niemand die hieraan twijfelde? Was er werkelijk niemand die vermoedde dat dit wel eens veel duurder of complexer kon zijn dan het in eerste instantie leek?

Tegendenken gaat over het voorkomen of meewegen van denkfouten, om het zoeken en luisteren naar tegenargumenten en om een zorgvuldige besluitvorming.

29. Voor de econoom: een ander wereldmodel voor economische groei?

Het laatste taboe: economie zonder groei?

Als je de krant leest, maakt niet uit welk merk en welke dag, gaat het altijd over economische groei en/of waarom die uitblijft. We lijken er aan verslaafd, met hoeveel procent is ie gestegen het afgelopen jaar? Oei, een kleine min het afgelopen kwartaal. Maar wat gaat er eigenlijk mis als we een keer wat minder groeien? Wat is hier nu zo belangrijk? We weten immers dat groei wordt gemeten volgens zelf gemaakte afspraken. Als we met zijn allen meer in de file staan (door slecht weer of een ongeluk) dan verbruiken we meer benzine en groeit onze economie. Als we veel vette hamburgers eten en vaker ziek worden en dus meer in ziekenhuizen liggen, ook dan is sprake van echte groei³⁴. Maar dat kan toch niet de bedoeling zijn? Het lijkt of economische groei en wat we écht willen (duurzaamheid? gelukkig zijn?) op gespannen voet met elkaar staan.

³⁴ Voor vooren nadelen van meten van economische groei, zie www.slimmefinanciering.nl en zoek op 'bbp in een mindmap' (blog van 15 november 2013).

Hoe zou de relatie tussen groei en wat we écht willen (ook) kunnen zijn? Wat speculaties van een econoom die wellicht te lang geleden in de schoolbankjes zat.

De kern

De eerste vraag die ik mezelf stelde was: wat is de kern in je dagelijkse bestaan? Dat is natuurlijk dat je kunt (over-) leven. Dat betekent dat je voldoende eten hebt en in goede gezondheid verkeert. Dit is een minimum. Maar alleen eten en in goede gezondheid, dat kan niet het hele verhaal zijn. Je wilt als het even kan ook kunnen genieten, fun hebben, leuke dingen doen en vrije tijd hebben.

Is dat het dan? Lekker eten en leuke dingen doen klinkt leeg. Mensen willen worden gewaardeerd. Om in goede gezondheid te leven moet je jezelf accepteren en waarderen en het is nog mooier als je ook waardering krijgt van anderen. Met wat goede wil zou je kunnen zeggen: dit zijn de ingrediënten van wat economen de nutsfunctie noemen. Er zit in wat wij waarderen en belangrijk vinden. Dus als wij maar gezond zijn, fun hebben en gewaardeerd worden: dan hoeft de rest niet meer zo nodig, dan is het goed³⁵.

³⁵ Je kunt zeggen: wat jij hier invult is persoonlijk, mij gaat het om hele andere dingen. Dat is natuurlijk prima, we willen achterhalen wat de relatie is tussen groei (zoals we die nu meten) en wat jij of wat wij écht belangrijk vinden.



Afbeelding 28: Kern van het dagelijkse bestaan (nutsfunctie).

Merk ondertussen op: geld speelt hier (nog) geen enkele rol. Je hebt wel geld nodig om deze zaken te bereiken, maar geld op zichzelf zit niet in het basisblok (niet in de nutsfunctie), economische groei is niet aanwezig en komt pas later in het plaatje terecht. Maar dit kan het ook niet zijn: waar blijft de bezieling en de passie en de drive om te willen blijven leven? We willen toch verder, ons ontwikkelen, groeien, ontdekken?

Talenten

We hebben al deze zaken nodig om uiteindelijk in staat te zijn om....
Aanvankelijk dacht ik: om te kunnen groeien. Maar groei kan nooit een doel op zich zijn. Waar leidt groei dan toe, waarom groei? Groei moet uiteindelijk ook weer tot iets 'beters' of iets 'meers' leiden. Beter dan wat? Meer van wat?

Het zou iets met talent of capaciteit te maken kunnen hebben. Ik kan er weer een economische invulling aan geven: mensen hebben de neiging (scheppen er genoeg in, zijn er op uit) om hun talenten tot ontwikkeling te brengen. Ze doen graag waar ze goed in zijn, of willen ergens goed in zijn of worden. Ik kan het zien als een economisch concept omdat het gaat om de maximale benutting van je talenten en capaciteiten. Zolang er nog sprake is van braakliggende en onderbenutte talenten is er nog potentie om verder te groeien, om mooiere en betere dingen te doen. Onderbezetting of onderbenutting (van talenten en capaciteiten) is hier het toverwoord. Onderbenutting is leegstand en verspilling. En leegstand roept om benutting. Leegstand is een economisch signaal voor suboptimaliteit.

Benutting van je talenten
en resources

Afbeelding 29: Talent willen benutten (voorkomen van leegstand).

Dus uiteindelijk hebben we voeding, gezondheid, rust en waardering nodig om onze talenten maximaal tot uitdrukking te kunnen brengen. Het gaat nog steeds niet om economische groei sec. Groei is het gevolg van benutting van talent en nog onbenutte mogelijkheden. Groei en (een hogere) benutting leiden tot een hoger welbevinden.

Minimalisering van pijn

Maar in dat proces van maximale benutting van talent (bij voldoende aanwezigheid van voedsel en vrije tijd en waardering) gaat er ook van alles mis. Noem het 'collateral damage' (#68), of ongewenste bijeffecten. In onze dagelijkse activiteiten produceren we vervuiling, armoede, oorlog, vernietiging, ongelijkheid en zo verder. Uiteindelijk beïnvloedt dat weer

onze mogelijkheid om te eten, gezond te zijn en gewaardeerd te worden. En heeft het effect op de benutting van onze talenten en dus op groei.



Afbeelding 30: Minimalisering van de ongewenste bijeffecten.

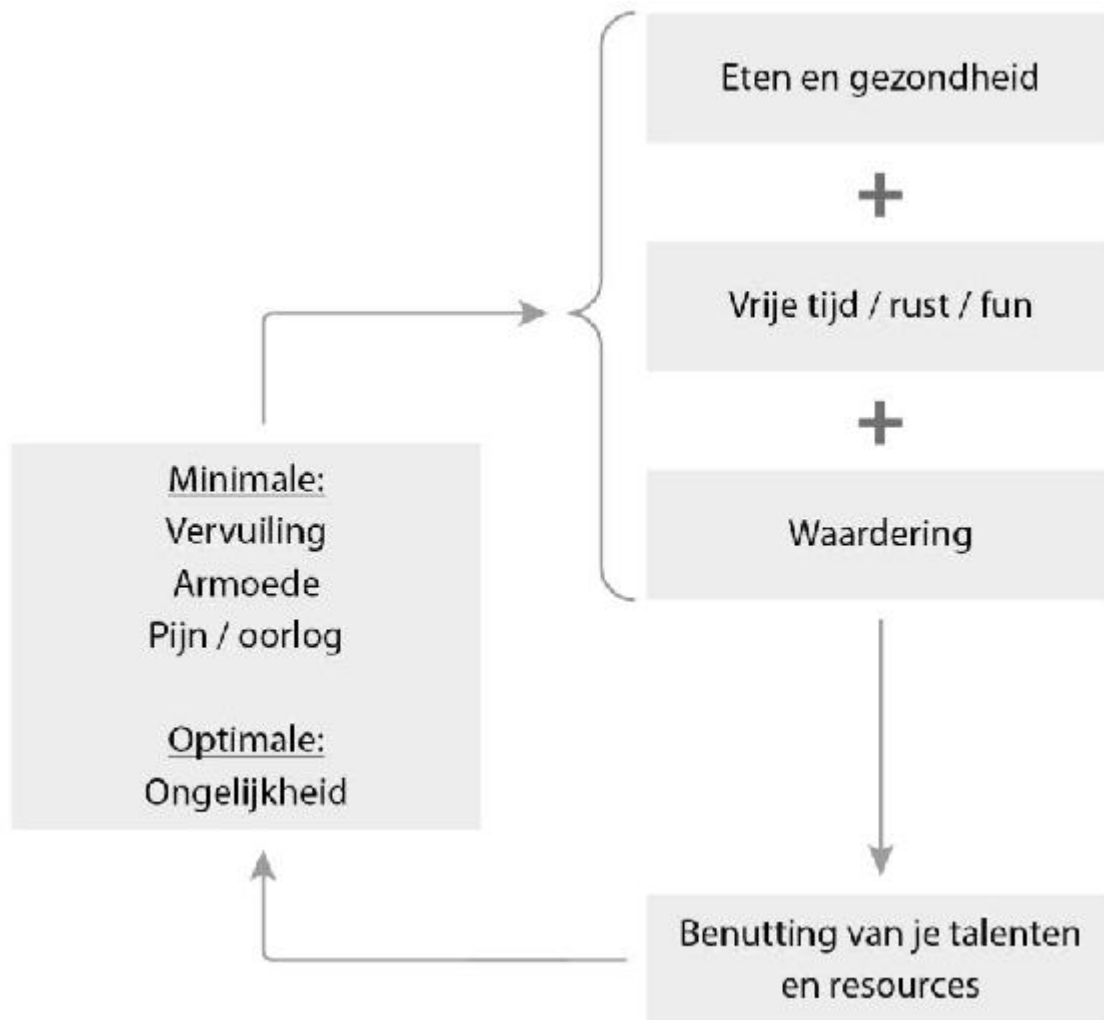
Bas Haring schreef in een van zijn columns over economie³⁶:

³⁶ Bas Haring over economie, serie columns, Volkskrant 2012-2013.

“het gaat me niet om het maximaliseren van geluk of welbevinden, ik ben meer geïnteresseerd in het minimaliseren van ongeluk of pijn”. En hebben economen daar iets over te zeggen (was zijn vraag)? Ik weet niet of ik het er mee eens ben, maar het is een interessante gedachte. Ik denk dat het gaat om het maximaliseren van je talenten en capaciteiten met minimale vervuiling en pijn als een beperkende conditie. Je mag het ook optimaliseren onder randvoorwaarden noemen want uiteindelijk werken al deze zaken op elkaar in. Bij vervuiling zou je nog kunnen spreken van minimale vervuiling (want ik zie zo snel niet wanneer vervuiling iets kan toevoegen) maar bij ongelijkheid is het niet per se minimale ongelijkheid. Een te geringe ongelijkheid kan weer leiden tot mogelijke onderbenutting van talent of gebrek aan waardering. Het gaat dus, in deze ‘quickscan’, om minimale vervuiling en ellende/pijn en om optimale ongelijkheid.

Het model: economie en duurzaamheid

Als we alle elementen in onderlinge samenhang bij elkaar brengen krijgen we het volgende:



Afbeelding 31: Totale model economie en duurzaamheid.

Dus in dit filosofisch intermezzo is mijn stelling dat we uiteindelijk onze talenten maximaal willen benutten. Om dat te kunnen doen hebben we minimaal eten nodig en waardering. Eventueel mag je het ook omdraaien: we willen graag waardering, rust en eten als doel en zetten onze talenten als middel in om dat te bereiken. Maar tijdens de rit kan er van alles fout gaan en wel zodanig dat onze doelstelling om talenten maximaal te ontplooien in het gedrang komt. We moeten rekening houden met de ongewenste bijeffecten, anders is ons handelen niet vol te houden, niet duurzaam (#68). Voeding en vervuiling zijn dus de begrenzing (de beperkende randvoorwaarden) van wat we maximaal aan talent kunnen ontwikkelen. Zo is groei geen doel op zich meer maar een resultante van optimaliserend gedrag en maximaal welbevinden.

Twee vragen die nog leven (nog wel meer, maar deze komen nu bij me op):

- Is het nu echt zo dat we ‘meer’ willen als we toch voldoende voedsel, rust en waardering hebben? Zijn we als mensen wezenlijk anders dan een leeuw die het dan wel best zou vinden (eten, slapen, seks)? Of wil een leeuw ook meer dan dat? Hij wil seks met méér vrouwtjes, dus moet hij steeds vechten om dat te bereiken. Zo bezien is ook een leeuw nooit klaar? Ik ben benieuwd naar de visie van een bioloog. Vanuit de psychologie zal hier ook meer over te zeggen zijn. Een econoom stelt zich ‘neutraal’ op: “ik heb hier geen verstand van, vertelt u mij maar wat belangrijk is en dan stop ik het in mijn model”. Input vanuit de biologie of psychologie is voor de econoom data bij het model. En wat als nu blijkt dat ‘alsmaar meer’ (ongeacht hoe en wat) wel degelijk in ons systeem zit? Wat dus als ‘groei als zodanig’ in onze nutsfunctie zit? De paradox is dat we daar zover ik weet geen economische model voor hebben maar we ondertussen zo wel in de praktijk acteren.³⁷

37 Wat nou als mijn welbevinden afhangt van het welbevinden van anderen? Dan zit niet groei als zodanig in mijn nutsfunctie maar toch moet ik voortdurend (meer) presteren en groeien om mijn relatieve positie ten opzichte van de anderen op peil te houden. Met andere woorden: als iedereen om me heen rijker of gelukkiger wordt dan moet ik dus ook ‘aan de bak’. Zo komen we in een onvermijdelijke ratrace met weinig winnaars en veel ‘collateral damage’.

- Als dit modelletje klopt: zitten we dan onvermijdelijk vast aan (positieve) groei? Ja en nee. Ja omdat er altijd dynamiek en aanpassing zal blijven. Nee omdat de vraag waarschijnlijk is ingegeven door de verzuchting dat er grenzen zijn aan groei. Maar nergens stel ik dat groei per se gekoppeld moet worden aan materiële welvaart in termen van steeds meer ‘stuff’ (zie Tim Jackson’s boek³⁸).

38 Zie www.slimmefinanciering.nl, zoeken op ‘Jackson’ (Welvaart zonder groei), blogs van 26 maart en 25 oktober 2012.

Je kunt ook groeien in steeds minder vervuilende technologieën verzinnen, of in steeds efficiëntere medicijnen bedenken. Maar ja, dat

kan natuurlijk iedereen wel bedenken dat alsmaar groeien een keer ophoudt en dat groei desondanks een fetisj is. Toch blijven we gewoon maar willen groeien. Dus wat missen we hier? Welke denkfouten of systeemkenmerken hebben we onvoldoende in het vizier?

30. Voor de crowdfunder: crowdfunding een succes?

Enkele kritische noten

Ik weet nog goed dat ik jaren geleden naar een symposium over duurzame gebiedsontwikkeling ging en Pim Betist een lezing hield over crowdfunding (#68) in de muziekwereld. Voor mij en de andere aanwezigen was dat iets nieuws. Daarna hoorde en las ik er vaker over. Tegenwoordig hoor ik vaak bij projecten, meestal in het beginstadium, “en we gaan ook wat met crowdfunding doen”. Het lijkt soms wel een soort standaarduitspraak wanneer het budget onvoldoende is. Verzin een list: crowdfunding!

Ik ben me er verder in gaan verdiepen en heb de ontwikkelingen langere tijd gevolgd. Wat in ieder geval opvalt is het enorme enthousiasme en het geloof in crowdfunding. Dat vraagt om tegendenken, is crowdfunding nou een succes? Een mooi voorbeeld om eens van buitenaf en van binnenuit te onderzoeken (zie ook #16).

Een eerste gedachtelijn is kijken naar de opbrengst van crowdfunding.

- Je hoort alleen van de successen, projecten die in korte tijd heel veel geld binnenhalen. Vaak projecten uit het buitenland, bijvoorbeeld voor een of andere leuke gadget. Ook in Nederland zijn er successen, ook die komen naar buiten en worden ook op de crowdfundingplatformen breed uitgemeten. Over projecten die niet slagen hoor je weinig. Een bekende denkfout: de survivorship bias (alleen de zaken die overleven hebben onze belangstelling, verliezers halen de geschiedenisboeken niet). We hebben vooral aandacht voor deze successen en gaan niet op zoek naar de mislukkingen.
- Om crowdfunding verder te onderzoeken investeerde ik in een viertal projecten. Van de vier projecten haalden er twee te weinig geld op, de twee andere projecten slaagden wel, maar beide op miraculeuze wijze. Er was enkele dagen voor de sluitingsdatum nog veel geld nodig (vijftig procent of meer) en op de een of andere manier is dat toch

nog binnengehaald. Ik doe een gok, eigen geld van de initiatiefnemers, een rijk familielid of toch nog ergens een investeerder achter de hand. Niks op tegen, maar het lijkt erop dat de gedachte was: we doen het liever met het geld van een ander (crowdfunding) en als dat niet lukt gebruiken we pas ons eigen geld. Inmiddels ben ik ook betrokken geweest bij een crowdfundingproject in mijn eigen omgeving en wat blijkt? Je kunt vlak voor de sluitingsdatum zelf het tekort bijstorten om zo je doel te bereiken en de inbreng van anderen te kunnen innen. Van al die schijnbaar geslaagde projecten is dus in ieder geval een deel niet volledig geslaagd.

- In augustus 2013 staat in de Volkskrant de kop “Crowdfunding neemt een hoge vlucht in 2013”. Het is maar wat je er van maakt. Je kunt ook zeggen “crowdfunding stelde in 2013 nog steeds niets voor”. Er werd in een half jaar € 13 mln. binnengehaald. Een aardig bedrag, maar vrijwel niets op het totaal van onze economie.
- Samenvattend: lang niet alle projecten slagen, een deel van de geslaagde projecten is mede met eigen geld gefinancierd, op de totale economie stelt het niets voor.

Een tweede lijn is kijken naar het rendement van crowdfunding.

- Crowdfunding gaat niet vanzelf. Je moet netwerken, reclame maken etc. De ene sector is hier beter in dan de andere. Niet zo raar dat crowdfunding wel lukt in de film en muziekindustrie en niet in de wetenschappelijke wereld. De filmsector is naar buiten gericht, de tegenprestatie leuk, bijvoorbeeld het bijwonen van de première of het krijgen van een figurantenrol. De wetenschap is naar binnen gericht, de tegenprestatie op de hoogte blijven van de onderzoeksresultaten. Veel minder interessant voor crowdfunding dus.
- En nogmaals crowdfunding gaat niet vanzelf. Netwerken en reclame maken kost gewoon heel veel tijd (verborgen kosten). Tijd die je ook op een andere manier in je project kan stoppen. Bijvoorbeeld door een bank te overtuigen, een investeerder te zoeken of gewoon heel hard aan je project te werken.

Samenvattend: het lijkt zo makkelijk, maar het is o zo moeilijk.

Er is natuurlijk ook een andere denklijn mogelijk. “We gaan ook iets met crowdfunding doen” is wellicht een uiting dat we de zaken anders willen aanpakken. Dat we met z’n allen die financiële instituties (banken etc.) gewoon helemaal zat zijn. Ze doen moeilijk, hebben veel macht en gaan alleen voor hoog financieel rendement. We zoeken dus naar nieuwe wegen om onze ideeën te financieren. Crowdfunding is er één, maar er zijn er meer zoals bijvoorbeeld het gebruik van alternatieve valuta. Misschien heeft het gewoon meer tijd nodig en is het over een aantal jaar bij een goed idee meteen duidelijk of je moet kiezen voor crowdfunding, alternatieve valuta, een bank of iets heel anders.

Maar wat moet je nou met dit betoog? Wat heeft dat tegendenken voor zin? Het is natuurlijk een aardige exercitie om een nieuwe ontwikkeling kritisch te belichten. Maar uiteindelijk gaat er om dat je bij de keuze om wel of niet aan crowdfunding te doen een goed beeld hebt van de voors en tegens, dat je weet of crowdfunding bij jouw project past, dat je weet of je de energie kunt opbrengen om alle activiteiten die bij crowdfunding horen uit te voeren. Voor de overheid die wellicht wil inspelen op crowdfunding is het goed te kijken waar we het nou eigenlijk over hebben en waar het geld voor al die projecten werkelijk vandaan komt. Kortom voordat je roept “we gaan ook iets met crowdfunding doen” is een kritische analyse gewenst. Tot slot, laten we ondanks dit kritische betoog niet vergeten dat crowdfunding veel kan opleveren en ook nog eens een keer heel leuk is. Laat je dus niet ontmoedigen maar wees wel kritisch.



*Maar, vergeet niet:
Er zijn talloze leuke en nuttige projecten gefinancierd.*

Afbeelding 32: Crowdfunding een succes?

31. Voor de natuurbeheerder: Natuur in Nederland, wat is juist?

Waarom niets doen ook heel nuttig kan zijn

De natuursector heeft het moeilijk in Nederland. Door wegvallende subsidies zijn terreinbeheerders op zoek naar nieuwe verdienmogelijkheden om het hoofd boven water te houden. Een aantal jaar geleden onderzochten wij welke nieuwe verdienmogelijkheden kansrijk zijn. Je zou ook kunnen zeggen, wij onderzochten voor die terreinbeheerders wat het juiste is om te doen. In de marges van ons onderzoek waren er twee vragen die ons erg bezig hielden. Als eerste: wat is natuur in Nederland eigenlijk? Als tweede: waarom is dat beheer zo duur, waar wordt dat geld aan uitgegeven?

Om met de eerste vraag te beginnen, wat is natuur in Nederland eigenlijk en hoe is dat zo gekomen? Ik vertel niets nieuws, maar natuurgebieden zijn uiteindelijk gewoon de gronden waar we op een gegeven moment niets meer mee konden. De heidevelden, de zandverstuivingen, de Oostvaardersplassen, de bossen op de Veluwe hebben met elkaar gemeen dat er geen geld mee te verdienen viel en we er ook geen geld aan wilden uitgeven. Gevolg was dat we ze lieten liggen en de natuur haar gang kon gaan. Nu vinden we dat prachtige gebieden en willen we vooral wat er is in stand houden of wat er vroeger was (zand en heide) weer terugbrengen. Vervolgens noemen we het een natuurgebied en krijgt het een beschermde status. Het is niet uit te sluiten dat we over vijftig of honderd jaar een aantal nieuwe natuurgebieden hebben, verlaten dorpen, bedrijventerreinen of kantoren waar de natuur uiteindelijk wel raad mee weet.

Waarom kost beheer van natuur dan zoveel geld? We hebben dat niet uitgezocht, maar zo voor de vuist weg kom ik op het volgende:

- Het moet veilig zijn. Dat betekent dat allerlei vormen van beheer nodig zijn, afrasteringen om te voorkomen dat groot wild over de snelweg loopt, bomen kappen of snoeien die om dreigen te vallen, bossages

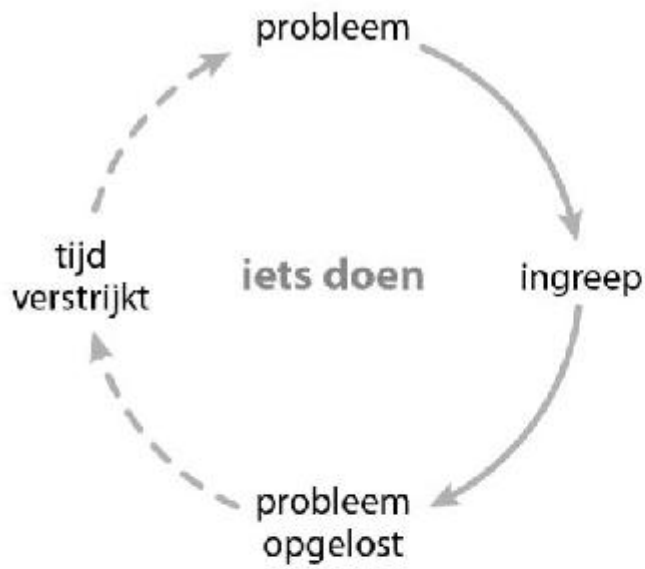
verwijderen die de waterafvoer belemmeren etc. Je zou kunnen zeggen min of meer noodzakelijk onderhoud.³⁹

³⁹ Hier hebben we last van de ‘zero risk bias’, hetgeen betekent dat we buitensporig veel geld over hebben voor (de illusie) van het nietlopen van risico. Zie ook #48 ‘Natuurlijk is er geld’.

- We willen graag dat wat wij natuur noemen (met al haar soorten) behouden zoals het nu is (of vroeger was). Dat betekent dat we de heide af moeten plaggen of laten begrazen, dat we bossen uitdunnen, graslanden maaien, dat we proberen te voorkomen dat een moeras verandert in een bos etc.
- We willen een mooi landschap. Dat is heel duidelijk bij landgoederen, daar is de beeldkwaliteit wellicht belangrijker dan de natuurwaarden. Maar ook in andere gebieden speelt dit, denk aan houtwallen, open gebieden, zichtlijnen etc.

Samenvattend: natuurgebieden zijn plekken waar we niets aan konden verdienen en niets aan uit wilden geven. Nu kosten deze gebieden een hoop geld omdat we ze willen houden zoals ze zijn. Een nieuw verdienenmodel diende zich hiermee aan, laat de geschiedenis zich herhalen. De natuurgebieden van nu leveren te weinig op en kosten te veel. Waarom niet een tijdje niets doen, de natuur haar gang laten gaan en vervolgens zien we over een aantal jaar wel wat er van geworden is. Ongetwijfeld hebben we dan iets heel anders dan we nu hebben, maar is het daardoor minder waardevol of minder natuur? Laten we maar eens kijken hoe we er dan over denken.

Natuurlijk kan het zo zijn dat natuurliefhebbers het hier niet mee eens zijn of misschien wel de meerderheid van Nederland. Het mooie van niets doen, dat kom er dan vanzelf wel uit. Als we de natuur echt belangrijk vinden wordt het een verkiezingsitem, groeien de ledenaantallen van natuurorganisaties en zullen er meer donaties komen. Alleen om daar achter te komen is het al de moeite waard om een tijdje niets te doen. Dus, lang leve het niets doen. Mocht ik er naast zitten dan komen andere mogelijkheden vanzelf weer in beeld.



Bijvoorbeeld:

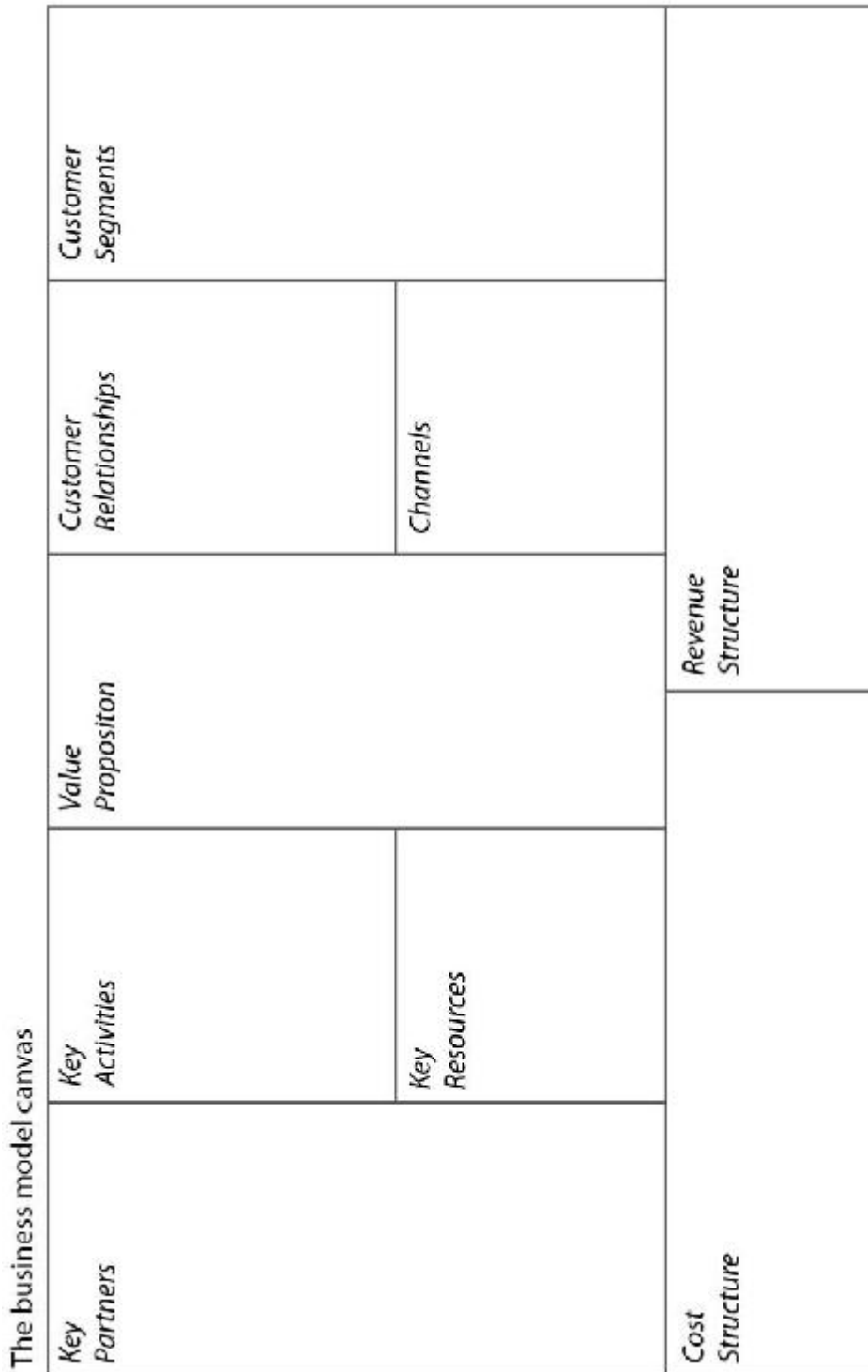
- Natuurlijk evenwicht
- Anderen lossen het op
- Probleem blijkt onbelangrijk

Afbeelding 33: Niets doen versus iets doen.

32. Voor de organisatieadviseur (1): het canvasmodel, simpel hoor!

Wel zelf blijven denken

Begin 2013 had ik nog nooit van het canvasmodel (#68) gehoord. Dat zal ongetwijfeld aan mij liggen. Beetje murw geworden van al die modellen die jaar na jaar maar voorbij komen. En toen in de loop van 2013 hoorde ik er iemand over vertellen. En een paar weken later nog iemand. Nog weer een maand later hield iemand er een hele presentatie over. Weer even later kreeg ik een boekje toegestuurd over het canvasmodel. En mijn klomp brak toen ik hoorde dat een hele jaargang studenten in een hbo-opleiding verplicht met dit model moest werken.



Afbeelding 34: The business model canvas (eigen bewerking)

Maar wat is het nu écht? Om te beginnen een hoop Engelse kretologie en stoere managementtaal. Ik ben daar niet zo van. Maar daar moet je

natuurlijk ook doorheen willen kijken. Een sterk visuele aanpak, dat is wat me vooral aanspreekt. Een ‘canvas’ of schildersdoek is handig om in een open discussie met elkaar in te vullen, hier gaat deze discussie over ondernemerschap en geld verdienen. Een gestructureerde en laagdrempelige manier om te beoordelen of een ondernemersinitiatief echt voldoende hout snijdt (lees: geld in het laatje brengt).

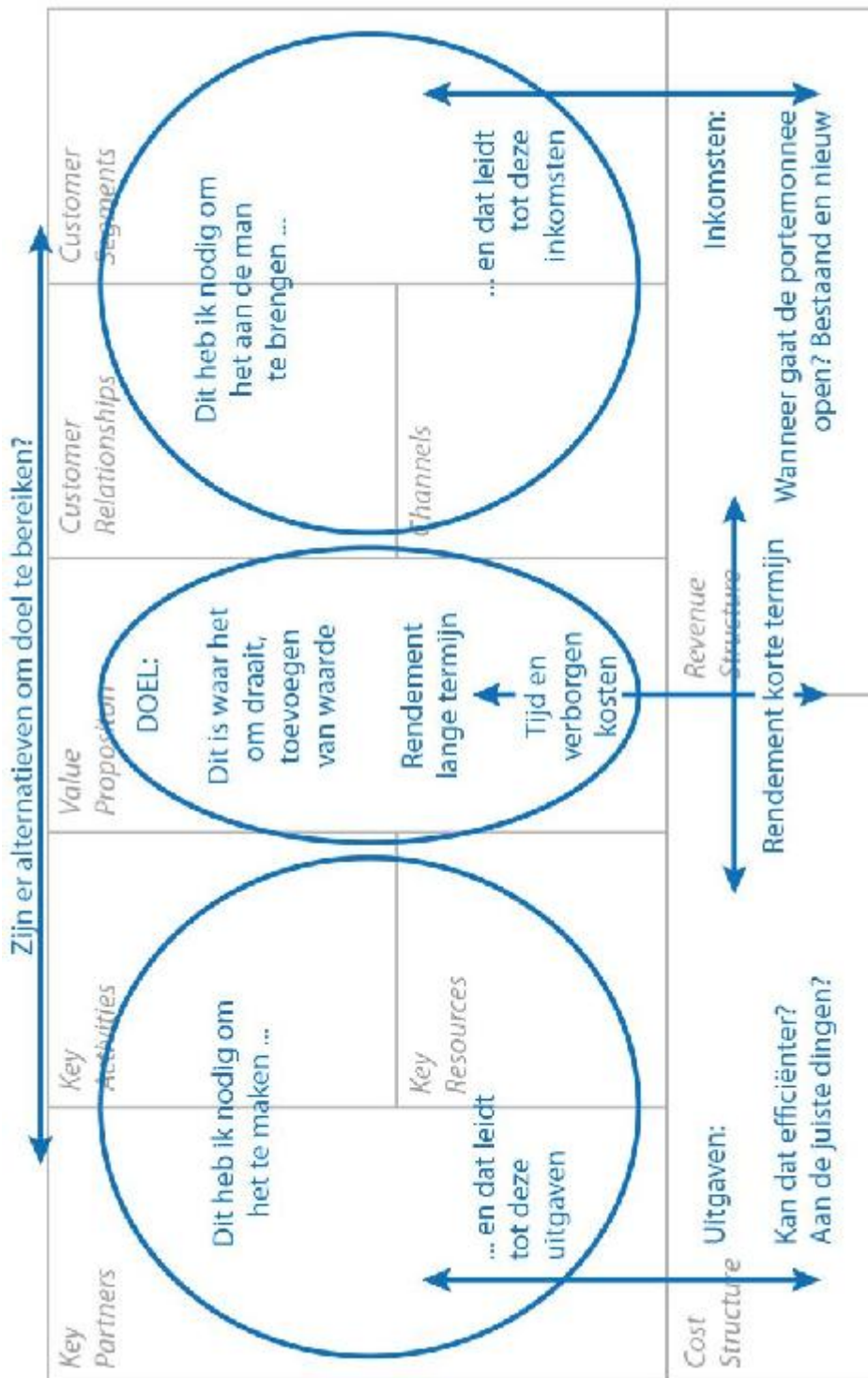
Je hoeft niet helemaal in de materie te duiken om het canvasmodel te kunnen snappen. Het canvas is verdeeld in negen vlakken die je zelf kunt invullen als je een bedrijf wilt starten of een product wilt lanceren (waardoor je dus een hogere kans op succes krijgt, is het idee)⁴⁰. Als je even door de kretologie heen kijkt kun je de logica van de vlakindeling terug vertalen naar zaken die we allemaal al wisten.

⁴⁰ Of een ondernemer die zo’n canvas invult daadwerkelijk succesvoller is dan ondernemers die dat niet doen: dat is een aardige onderzoeksvraag. Onderzoek van Sarasvathy suggereert dat succesvolle ondernemers minder gebruik maken van uitgeschreven businessplannen en financiële prognoses. Zie voor meer informatie over Sarasvathy en ondernemerschap www.slimmefinanciering.nl (zoeken op ‘ondernemerschap’).

It’s the economy stupid!

Het plaatje zou voor zichzelf moeten spreken. De zogenaamde ‘value proposition’ is het hart van de aanpak. Het gaat erom dat je waarde toevoegt (aan wat? voor wie?). Tja, om waarde te creëren moet je natuurlijk wel wat doen. Links staan alle zaken die je nodig hebt om iets te maken en die leiden vervolgens tot uitgaven. Maar de spullen die je maakt moeten ook nog ‘aan de man worden gebracht’ en dat is rechts in het plaatje te zien. Dat aan de man brengen leidt tot inkomsten.

Het saldo van uitgaven en inkomsten onderaan in de breedte van het plaatje bepaalt het rendement van je operatie. Rendement is meestal een korte termijn en rationeel begrip. Daarom heb ik nog een extra dimensie opgenomen die laat zien dat je ook rekening houdt met een langere tijdshorizon en met minder voor de hand liggende kostensoorten ('Tijd en verborgen kosten'). Zo ga je van korte termijn rendement naar langere termijn waardecreatie.



Afbeelding 35: Canvasmodel: waar gaat het echt om?

Verschillen met de beslisboom ‘slimme financiering’

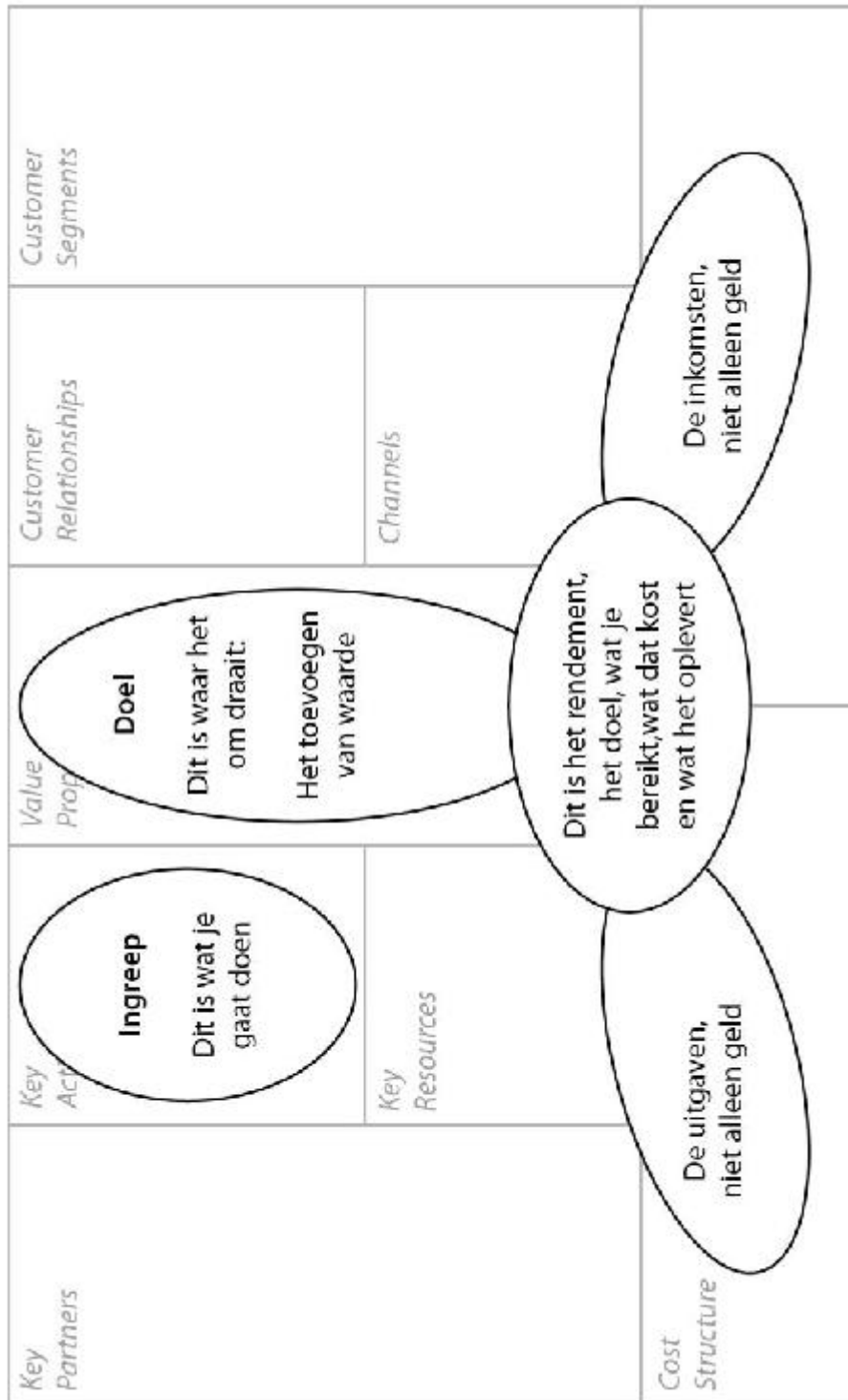
Het canvasmodel gaat primair over de vraag hoe je goed zaken doet. Op de achtergrond gaat het bij het canvasmodel dus eigenlijk om de vraag: hoe verdien ik zoveel mogelijk geld aan mijn klanten. Het canvasmodel laat vervolgens zien dat dat nog niet zo eenvoudig is, je kunt wel die klant uitmelken, maar dan is de klant snel weg. Je kan alleen maar veel geld verdienen aan een klant als je die klant iets van waarde te bieden hebt en je eigen (productie-) omgeving daarop hebt ingericht.

Bij de beslisboom hebben we altijd een wat andere insteek voor ogen gehad. Er zijn talloze mensen en organisaties (waaronder veel overheden) die iets moois willen realiseren maar tegen financiële grenzen aan lopen. Het gaat dan vaak om publieke waarden zoals gezonde kinderen, een groene omgeving, schone lucht, het behoud van biodiversiteit etc. Wij hebben ons afgevraagd: waarom lopen we altijd tegen financiële grenzen aan, hoe kan je dat analyseren en wat kan je er aan doen? Dat heeft eigenlijk weinig te maken met zaken doen maar vooral met ambities realiseren. Er ligt dus een behoorlijk fundamenteel verschil, zaken doen versus ambities realiseren. Maar, dat wil niet zeggen dat je het één niet voor het ander kunt gebruiken. De conclusie die wij trekken uit talloze vaak (semi-) publieke projecten is namelijk dat een wat zakelijker aanpak gewenst is (zie ook #45 en #46). En misschien is de conclusie uit onze zakelijke trajecten ook wel: wat meer ambities realiseren (dromen najagen, ook al levert dat misschien minder op in Euro's) is soms ook niet verkeerd.

In de beslisboom (#8) is rendement het centrale begrip. Rendement hoeft niet alleen financieel te zijn en kun je alleen bepalen als je een duidelijk doel hebt. Rendement zegt dan iets over hoe ver je in de richting van dat doel gaat. Er is een ingreep (bijvoorbeeld een groene verbinding) nodig om tot dat rendement te komen. Welke ingreep je doet en hoe je die uitvoert bepaalt dus eigenlijk het rendement. Ons overzicht met verdienmogelijkheden⁴¹ laat zien dat het hier eigenlijk maar om twee dingen draait. Minder uitgeven en zorgen voor meer inkomsten.

⁴¹ Zie www.slimmefinanciering.nl onder ‘Infographics’.

Deze elementen zijn vrij gemakkelijk in het canvasmodel te plaatsen. Rendement komt op het kruispunt van inkomsten, uitgaven en 'value proposition'. Dat laatste zien wij dan als het doel, datgene wat je wilt bereiken. De ingreep staat links, dat wat je gaat doen (om je doel te bereiken).



Afbeelding 36: Canvasmodel en (ruim) begrip van rendement.

33. Voor de organisatieadviseur (2): pas op, gevaarlijk dat canvasmodel!

Leuk, hip of makkelijk werkt niet in elke situatie.

Als je een concreet plan hebt voor je onderneming, dan helpt het canvasmodel je op een gestructureerde en consistente manier bij de voorbereiding. De kernvraag daarbij is: kan het uit? Oftewel: is het (financiële) rendement voldoende, wegen de inspanningen op tegen de verwachte opbrengsten? Het canvasmodel doet dat door te kijken naar de mogelijke eindafnemers van je inspanningen. Waar zitten jouw pinautomaten en wanneer wordt de portemonnee getrokken?

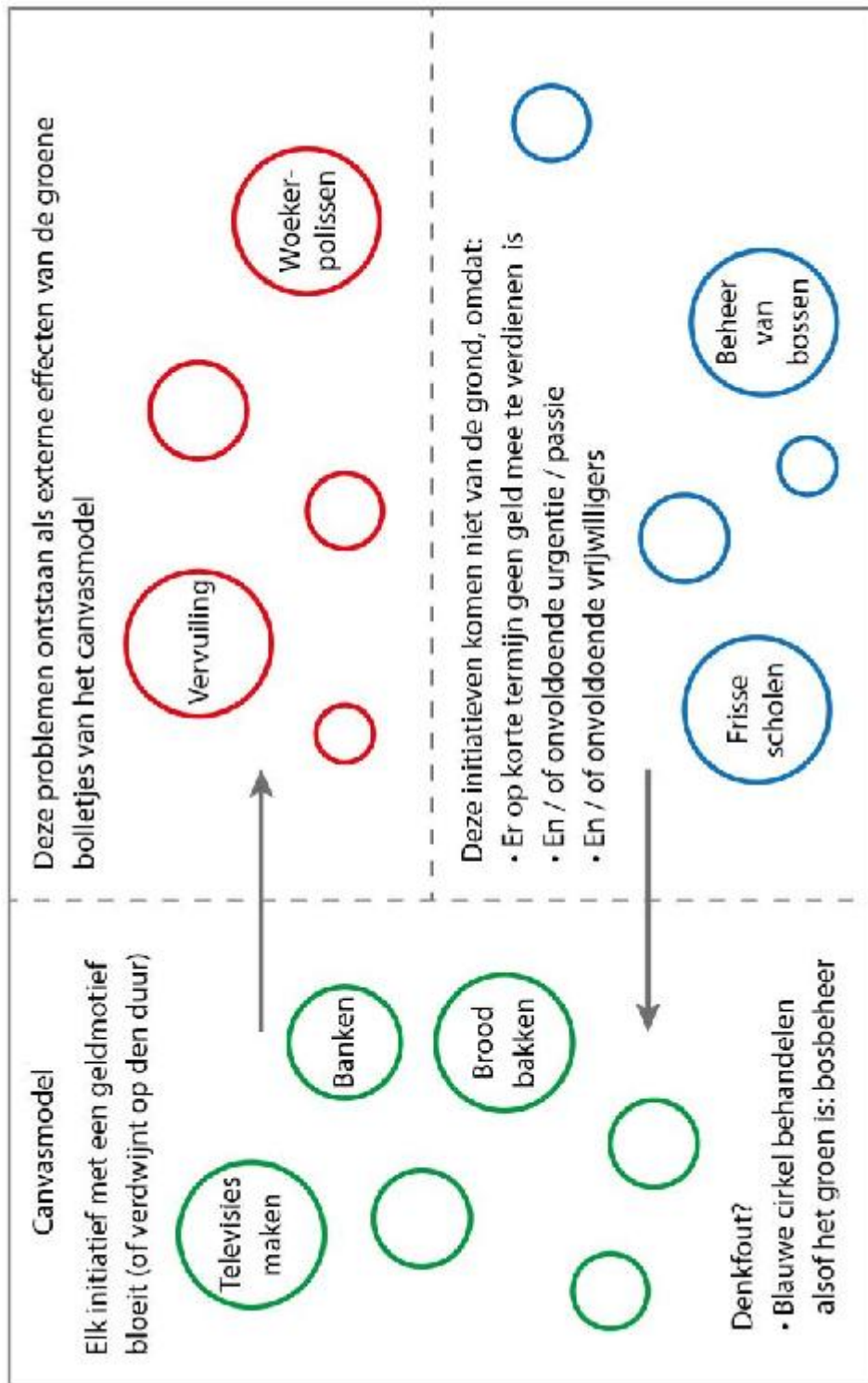
We zagen hiervoor al dat er niet zoveel nieuws onder de zon is. Het gaat in essentie om het bepalen van de uitgaven en de inkomsten. Echter het format is sterk, een visueel invulsjabloon dat in een groepssessie lekker weg werkt.

De beperkingen van het canvasmodel

Maar er is ook een gevaar aan het toepassen van het canvasmodel, niet denkbeeldig, we komen het in de praktijk tegen. We moeten niet vergeten dat het canvasmodel werkt binnen een bepaalde traditie met daarbij horende uitgangspunten. In wezen zet je de pet van de ondernemer op en kijk je of je plan goed uitpakt. Het doel is het behalen van een voldoende hoog ('bancair') rendement. Het draait kortom om Euro's en om harde rendementen.

Je zou kunnen zeggen dat onze beslisboom een meer generieke vorm van het canvasmodel is. In onze beslisboom staat het doel niet vast. Het doel kan zijn om zoveel mogelijk Eurorendement te halen maar hoeft dat niet per se te zijn. Onze beslisboom kijkt ook breder naar het begrip 'waardecreatie'. Dat kan meer zijn dan de hoogste 'Netto Contante Waarde' (#68) in Euro's. Onze beslisboom kijkt ook naar mogelijke nadelige effecten op langere termijn en voor andere partijen. Waardecreatie in brede zin kijkt ook naar mogelijke waardevernietiging en/of afwenteling in de tijd

en op andere partijen.



Afbeelding 37: Pas op met het canvasmodel.

Canvas versus duurzaamheid

Ik heb het in een simpel plaatje proberen samen te vatten.

De groene bolletjes links in het schema zijn de initiatieven die voldoen aan het canvasmodel. Je hebt een idee, wilt daar aan verdienen en de markt van kritische consumenten bepaalt of je succesvol bent. Zo ontstaan bakkers met hun broden, uitvinders met hun kleuren-tv's en bankiers met hun leningen. Deze producten voldoen aan een (koopkrachtige) behoefte en dus is sprake van waardecreatie. Ondernemers komen en ondernemers gaan, dat is de tucht van de markt. De dynamiek van startende en verdwijnende canvasideeën vindt dus plaats links in het schema.

Maar soms gebeurt het dat deze inspanningen van de groene bolletjes tot schade aan derden leidt. De canvasondernemer houdt daar geen rekening mee, het is geen onderdeel van zijn doelstelling en/of planningshorizon. Dat zijn de rode bollen die we ook wel de externe effecten noemen. In het schema gaat het om de horizontale balk rechts bovenin. We hebben het dan over bijvoorbeeld uitstoot van vieze lucht (vervuiling) of over woekerpolissen. Hier kun je prima geld mee verdienen want er zijn klanten die ervoor willen betalen. Volgens Reich is dat ook prima (eerder besproken in #27). Ondernemers zijn er om geld te verdienen, de democratie is er om wetten te maken die de externe effecten mitigeren.

Dan hebben we nog de blauwe bollen, de horizontale balk rechts onderin het schema. En dat is eigenlijk de reden waarom ik dit verhaal vertel. De canvasaanpak zal aantonen dat er goede ideeën zijn die de test van 'voldoende pinautomaten' niet zullen doorstaan. Het Eurorendement voor de ondernemer is gewoonweg te laag, het kan niet uit. Het rendement laat te lang op zich wachten of het rendement is er wel maar niet in Euro's of niet alleen voor deze specifieke ondernemer. Canvas stelt dan: onvoldoende waardecreatie, niet doen. Denk aan het bouwen van 'frisse scholen' (gezond binnenklimaat, groene buitenruimte etc). Er is budget voor een gewone school maar voor de extra investeringen die leiden tot een 'frisse school' is het budget ontoereikend in de huidige context. Ondernemers die met het canvasmodel aan de gang gaan zullen hier niet zo makkelijk een goede businesscase vinden. Reich (#27) zegt wederom: niks aan de hand, daar zijn ondernemers ook niet voor, daar heb je de overheid en belastingen voor.

Samenvattend: het canvasmodel is een prima hulpmiddel om helder te krijgen of je plan geld oplevert. Het canvasmodel heeft echter ook zijn beperkingen en kan schade opleveren voor de maatschappij. Bijsluiter gewenst dus. In #64 gaan we in op de mogelijk ongewenste effecten van het toepassen van marktdenken en het canvasmodel voor het behoud van bossen.

34. Voor de woningbouw-coöperatie: de SS Rotterdam, gebrek aan vijanden

Kritiek krijgen, niet leuk, wel belangrijk

In 1997 overwoog de gemeente Rotterdam de aankoop van de SS Rotterdam, maar zag daar uiteindelijk vanaf. In 2005 werd de SS Rotterdam alsnog gekocht door woningbouwcorporatie Woonbron. In de tussenliggende acht jaar is het schip gekocht door een cruisemaatschappij die failliet ging en vervolgens verkocht aan de RDM (v.d. Nieuwenhuizen, met een garantie van het havenbedrijf) die ook failliet ging. Zo kwam het uiteindelijk voor € 1,8 mln. in handen van Woonbron.

De aankoop is opmerkelijk, niet alleen vond de gemeente het acht jaar eerder te riskant, ook een aantal ondernemers zag er destijds en ook daarna niets in. Serie-ondernemer Van der Most is in een eerder stadium gevraagd het schip te kopen. Hij rekende destijds snel voor dat je minstens vijftienhonderd bezoekers per dag nodig hebt die minimaal € 100 uitgeven, conclusie: niet realistisch. Ook horecaketten Van der Valk vindt de risico's te groot en de locatie ligt niet centraal genoeg.

Het initiatief om de SS Rotterdam naar Rotterdam te halen is grotendeels afkomstig van Martien Kromwijk, directeur van Woonbron. Voordat we verder gaan wil ik het toch even opnemen voor deze man. In juli 2009 plaatst het NRC een profiel van Martien Kromwijk. Het beeld dat daaruit ontstaat: een betrokken man met het hart op de goede plek die steeds op zoek is naar nieuwe manieren om de stad leefbaar te krijgen. Hij probeert Woonbron te laten functioneren als een maatschappelijke onderneming en is daar succesvol in. Tot de aankoop van de SS Rotterdam want dan gaat het helaas mis.

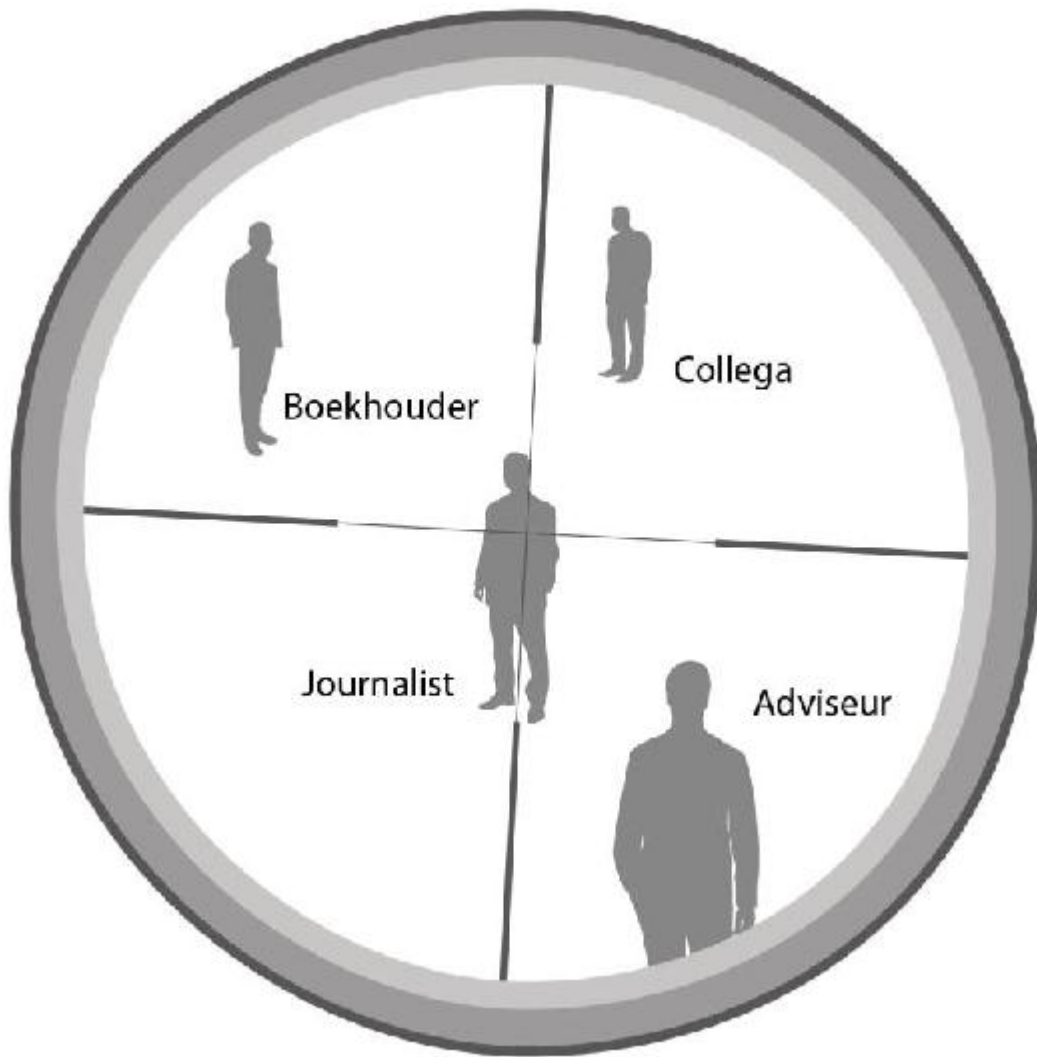
Kromwijk ziet de investering als een mooi voorbeeld van maatschappelijk ondernemen. Het schip krijgt verschillende functies, 149 hotel, congresruimte, theater, horeca etc. De aantrekkingskracht en de werkgelegenheid die het schip biedt moeten een impuls geven aan

Katendrecht. Zowel de gemeente als het Rijk zijn enthousiast over het plan.

Het verhaal is verder bekend, het gaat helemaal fout en de kosten rijzen de pan uit. Uiteindelijk wordt het schip verkocht en lijdt Woonbron een verlies van ruim € 200 mln. Is er dan niet gewaarschuwd? Jawel, adviesbureau Deloitte doet onderzoek en schrijft in 2008 dat risico's steeds weer onderschat worden en dat de interne financiële verantwoording faalt. Tekorten worden door Woonbron goedgepraat door de toekomstige inkomsten steeds opnieuw naar boven bij te stellen. Deloitte vindt de besluitvorming niet rationeel. Uiteraard waren er ook de ondernemers die allemaal afzagen van aankoop, ook een waarschuwing. Maar dat is mijn wijsheid achteraf.

Marco Pastors (Leefbaar Rotterdam) die het goed met Kromwijk kan vinden geeft aan dat hij één groot probleem heeft “Hij heeft te weinig vijanden. Hoewel die nu als ratten onder de stoeptegels vandaan kruipen.” Ja, waar zijn die vijanden als je ze nodig hebt?

Dit voorval leert ons een belangrijke les, organiseer je eigen vijanden. Vijanden heb je nodig om te voorkomen dat je teveel op basis van emoties beslist en dat je teveel zelfvertrouwen krijgt. Zijn er geen vijanden binnen de eigen organisatie, dan kan je dat organiseren door bijvoorbeeld de Disney strategie te gebruiken (zie #42-43-44). Maar stel je ook open voor kritiek van buiten, nodig critici uit en neem hun kritiek ter harte.



Afbeelding 38: Vijanden houden je scherp.

Deel 4: zelf aan de slag met tegendenken

Technieken en oefeningen

35. Van tegen-denken naar meevoelen

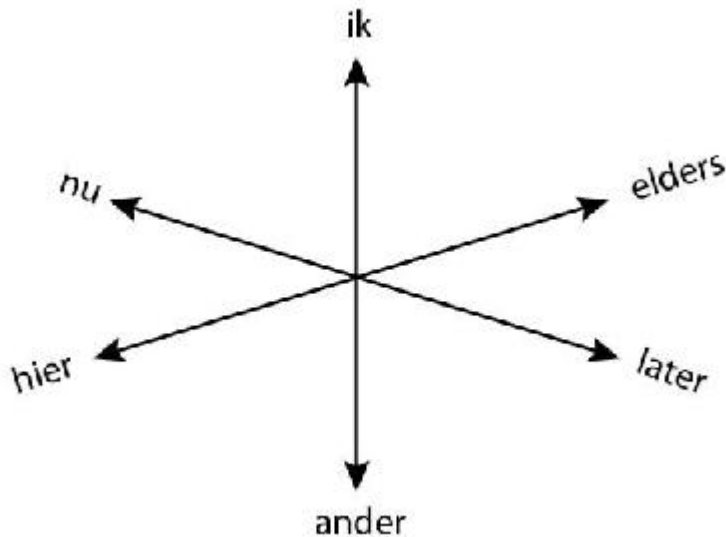
Achtergronden bij de technieken

In dit deel 4 presenteren we een aantal technieken die behulpzaam kunnen zijn bij het tegendenken. Die technieken kun je dus zelf (alleen of met collega's) doen. Doen? Dit boek gaat toch over tegendénken? Precies en daar zit meteen een probleem.

We hebben een beslisboom (#8) en we hebben een checklist met denkfouten (#9). Als je die gebruikt bij je besluitvorming, dan maak je elkaar kritisch op een betere afloop. Maar het blijft denken en het blijft beschouwen. De literatuur over denkfouten, en onze eigen ervaring, laat echter zien dat denken niet voldoende is. Alleen je hoofd gebruiken heeft (te vaak) te weinig impact om een blijvende gedragsverandering teweeg te brengen (zie ook #3 over slim afvallen). Onze schil van het denken wordt als het écht spannend wordt verdrongen door onze schil van de emotie en van de reflexen (het snelle intuïtieve denken domineert het langzame rationele denken, zie #8-9 voor meer uitleg en #67 voor een plaatje).

Door het doen van oefeningen maak je als het ware virtueel ongewenste of gewenste situaties mee. Je bereidt je voor op fouten of je verheugt je op successen (die nog kunnen of moeten komen). Je gaat door het doen van de oefeningen ook merken, zien, voelen en ervaren wat het effect is van jouw handelen op het gedrag van anderen. Waar je dan vervolgens ook weer van kunt leren.

Kortom: *tegen-denken* is prima maar onvoldoende. Vandaar een deel over *mee* en over *voelen*. Overigens nog steeds geen garantie op niet-mislukking, maar met tegendenken en meevoelen zijn de grenzen in onze ogen wel zo'n beetje bereikt. Uiteindelijk heb je ook nog zoiets als toeval of geluk en pech (zie in deel 8 de bijdrage over de zwarte zwaan (#65)).



Afbeelding 39: Spelen met rol, tijd en plaats.

De rode lijn in de oefeningen: spelen met tijd en plaats

In deze formuleringen komen steeds twee cruciale draaipunten terug: ‘ik versus de ander’ en ‘ik in de tijd’. Ook volgens de psychologie van denkfouten zijn dit de draaipunten waardoor het in de praktijk tot teleurstellingen leidt.⁴² We zijn geneigd onszelf belangrijk(er) te vinden dan ons past én we hebben een sterke (irrationele) voorkeur voor de korte termijn. Ik zou dat willen samenvatten in evolutionaire termen: IK wil NU eten, ME food NOW. WIJ (de groep, de ander) en LATER (de langere termijn, de toekomst) komen daardoor in het gedrang. De oefeningen zijn grofweg in deze twee richtingen opgebouwd: oefeningen die je meer inzicht geven in je eigen positie en rol in het geheel en oefeningen die je meer zicht geven op het verstrijken van tijd. We maken gebruik van opstellingen in de ruimte. Inleven in een andere rol of in een andere tijd doe je door een andere plek in de ruimte te kiezen. Je gaat dus een aantal keer op een andere plek staan of zitten om daar in een bepaalde rol of tijd naar een probleem of oplossing te kijken.

⁴²Zie ‘Geld als een middel’, pagina 17, voor een visualisatie van het ‘ME-foodNOW’ principe.

Daar leef je je in en probeer je iets te ervaren, iets dat er eigenlijk niet is. Dat ervaren op zo’n plek wordt

associëren

(#68) genoemd. Door goed te associëren wordt ‘doen alsof’ bijna ‘daar ook echt zijn’. Dit in tegenstelling tot

dissociëren

(#68) dat je doet door weer van die plek af te gaan en op enige afstand te kijken naar wat er gebeurt (of na te denken over wat er is gebeurd of zou kunnen gebeuren). Om goed en gestructureerd te kunnen dissociëren wordt in de oefeningen gebruik gemaakt van de zogenaamde ‘

meta-positie

’ (#68): een plek in de (oefen-) ruimte die je in staat stelt op afstand en met rust en overzicht naar het geheel te kijken.

Wat is nodig bij de oefeningen?

Voor veel mensen (zo is onze ervaring) is het bovenstaande nogal ongewoon. Ons advies is er (toch) gewoon mee aan de slag te gaan. Fouten bestaan niet en het ergste wat kan gebeuren is dat je er per saldo weinig aan hebt gehad. Onze ervaring is overigens dat er altijd wel iets bruikbaars uit de oefeningen komt, zeker als je met een tweetal of kleine groep aan de slag gaat.

Nog een laatste belangrijke opmerking. Zoek een plek waar je rustig kunt werken, waar je je prettig voelt en neem de tijd. Het is belangrijk dat je niet gehaast te werk gaat en je volledig concentreert op het vraagstuk waar het nu om gaat. Zet je mobieltje dus uit en sluit je ergens op.

Afsluiting

Nogmaals: ook voor ons is dit geen gesneden koek, het is wennen maar het smaakt naar meer. Toch is het ook weer niet zo vreemd als het lijkt. Wie heeft er als kind geen cowboytje en indiaantje gespeeld? Of doktertje en

patiëntje? En hoe was het om tijdens een potje voetbal Cruijff te mogen zijn? De wereld van film en tv maakt voortdurend gebruik van ons vermogen te associëren met de held (Batman, Superman). En ook om met gemak te reizen in de tijd.

Om even in de filmwereld te blijven, in de film 'Twelve monkeys' wordt Bruce Willis teruggestuurd naar het verleden. De aarde is ten onder gegaan aan een gevaarlijk virus. Hij moet uitzoeken hoe dit komt en proberen dit te voorkomen. Al snel belandt hij in het gekkenhuis. Niemand gelooft hem.

Tja, zelfs als je echt in de toekomst kunt kijken word je niet serieus genomen. Desondanks, we gaan een poging doen....

36. Doel achter het doel, de wondervraag

Een simpel opzetje om een hoger doel te vinden

We hebben al eerder gesteld dat tegendenken begint bij het achterhalen van het doel. Zonder doel heb je geen referentie waar je het succes van je inspanning aan kan relateren. Maar hoe kom je achter je doel? Nou simpel: door te vragen wat het is dat je wilt. Hier werkt het goed om te associëren (#35, #68) in je doeltoestand. Dus te doen alsof je je doel helemaal voor je ziet en denkbeeldig al meemaakt⁴³.

Voorbeeld:

⁴³ Hoe makkelijk of moeilijk dat associëren (#68) gaat kan ook een signaal zijn. Hoe concreter en levendiger het doel, hoe makkelijker het associeert.

Vraag: En wat is het wat jullie hier willen bereiken?

Antwoord: We willen hier af van de herrie op straat.

Wat je hier ziet is dat het doel in negatieve termen is geformuleerd. Er staat wat ze NIET willen, we weten inmiddels dat het gaat om wat iemand juist WEL wil (zie #11). Er wordt nog te veel geassocieerd met het NU en het ongewenste. Een eerste stap is om van het probleem (te veel herrie) te gaan naar het doel in positieve termen (wat wél?).

Vraag: En hoe zie je dat gebeuren ‘geen herrie op straat’?

Antwoord: Door hier een buurthuis voor jongeren te bouwen.

In dit voorbeeld lijkt het buurthuis een oplossing te zijn zonder dat het doel nog helder genoeg is. Het grote gevaar is dat we nu verder gaan met de aangeleverde oplossing. We denken na over een fraai buurthuis en vergeten dat het doel wellicht ook op andere wellicht betere en goedkopere manieren kan worden bereikt.

We moeten bij tegendenken dus de vraag achter de vraag ontdekken (of het

doel achter het doel achterhalen). Dat kan op twee manieren. Je kunt de vraag blijven herhalen of de gekozen oplossing verder afpellen.

Het herhalen van de vraag

We beginnen met het herhalen van de vraag. Dit kan heel simpel maar zeer effectief door een aantal malen dezelfde vraag te stellen en daarbij het vorige antwoord gewoon letterlijk te herhalen. Bijvoorbeeld op de volgende manier:

Vraag: Zo'n buurthuis, wat levert dat op, wat heb je dan wat je nu niet hebt?

Antwoord: Nou, rust in huis, een gevoel van veiligheid. Vraag: En als je dat dan hebt, rust in huis en een gevoel van veiligheid, wat heb je dan?

Antwoord: Dan voel ik me goed, dan voel ik me thuis, dan wil ik hier weer wonen in deze buurt.

Vraag: en als je je weer thuis voelt en hier weer graag in deze buurt woont, wat heb je dan? Antwoord: Dan kan ik weer slapen, vooruit kijken, een planning maken, een (andere) baan zoeken.

Vraag: En als je dan zo'n planning hebt en een andere baan hebt gevonden, wat heb je dan?

Antwoord: Dan heb ik weer structuur in mijn leven, een vast inkomen, dan ontmoet ik weer mensen en voel ik me gewaardeerd.

Blijkbaar gaat het hier niet om een buurthuis maar om structuur, werk, inkomen en waardering. Wellicht is een buurthuis een goede oplossing, maar gezien dit probleem is er ook wel wat anders te bedenken.

Oplossing afpellen en wondervraag

Een andere manier om meer zicht op het doel te krijgen is de gekozen oplossing te kiezen uit het rijtje hierboven en dan te vragen wat er nog nodig is om die te bereiken. Elke keer wordt de 'wondervraag' gesteld. De wondervraag *doet alsof* een obstakel of hindernis op weg naar het doel al voor je is opgelost (waardoor je dus weer een zetje krijgt om makkelijker bij je echte doel te komen).

Vraag: Dus jullie willen een buurthuis? Wat is daar (nog) voor nodig? Wat

ontbreekt er nu om dat mogelijk te maken?

Antwoord: Nou geld, we hebben geen geld.

Vraag: Als je dat geld nu eens door een wonder zou hebben, is het dan opgelost?

Antwoord: Nou in principe wel, we moeten nog wel goed overleggen en een architect zoeken, maar dat lukt wel.

Vraag: Okay, nou die architect meldt zich en samen maken jullie een plan dat past binnen het budget. Is er dan verder nog iets?

Antwoord: Misschien dat er problemen komen met de vergunning? Of dat het buurthuis door vandalen wordt vernield?

Vraag: Die vergunning komt er gewoon, de vandalen blijken zich de komende jaren niet in deze wijk op te houden. Verder nog iets?

Antwoord: Nou het zou natuurlijk kunnen dat de hangjongeren zich niks aan dat buurthuis gelegen laten liggen. Ze blijven op hun eigen plek drinken en herrie maken.

Is met andere woorden (in dit fictieve voorbeeld) het buurthuis wel een robuuste oplossing voor het probleem?



Afbeelding 40: Doel achter het doel / wondervraag.

37. Rituelen

Dit kan er gebeuren als je niet kritisch bent naar elkaar

Als het zo lastig is om het persoonlijke en de inhoud uit elkaar te houden wat kunnen we daar dan aan doen? Alles anoniem maken is een mogelijkheid en ook de verplichting om tegenargumenten te noemen kan helpen (zie #23). Immers als je verplicht bent op zoek te gaan naar tegenargumenten dan doe je dat omdat het moet en niet omdat je iemand wil afzeiken. Eigenlijk moet je op zoek naar nieuwe rituelen om tegendenken een plek te geven. Bijvoorbeeld, als er in een vergadering een nieuw idee of plan wordt gepresenteerd, maken we een rondje en moet(!) iedereen een (of meer) tegenargument(en) inbrengen. Dat kan mondeling maar misschien zou het nog beter zijn dit schriftelijk te doen. Lastig is wel dat je voor je het weet een enorme discussie krijgt, een goed en helder format is daarom wel zo handig.

Een methode die ik tegenkwam tijdens onze zoektocht is 'ritual dissent' (ritueel 'oneens zijn')⁴⁴. Bij een plan, idee, voorstel, strategie of wat dan ook, kan je deze methode gebruiken om tot verbetering te komen. Het gaat als volgt⁴⁵.

⁴⁴ Merk op dat het omgekeerde 'ritual consent', het ritueel met elkaar eens zijn, een vorm van 'groupthink' is. 'Ritual dissent' is dus een vorm van 'group unthink'.

⁴⁵ Gebaseerd op www.kstoolkit.org

1. Je nodigt een groep mensen uit om jouw voorstel te bespreken. Volgens de bedenkers zouden dat vooral veel mensen van buiten moeten zijn. Dat is ongetwijfeld goed, maar als je dit vaak wilt doen wel lastig te organiseren. Ik denk dat het ook in een vergadering met collega's moet kunnen of zelfs binnen een projectgroep, maar het is wel handig als er mensen met een verschillende achtergrond bij zitten. Uiteraard krijgen deze mensen (de critici) een korte introductie op het doel en een uitleg van de methode en de bijbehorende regels.

2. De inbrenger houdt een korte presentatie over het achterliggende probleem en het idee (voorstel plan etc.) dat dit probleem moet oplossen. De critici luisteren aandachtig. Geen commentaar. Geen discussie. Het stellen van verhelderende vragen door de deelnemers is wel toegestaan.
3. Vervolgens draait de inbrenger zich om en gaat met de rug naar de critici zitten. De toehoorders bekritisieren vervolgens het idee zonder enige remming. Ze geven allerlei redenen waarom dit idee niet gaat werken en komen met alternatieven die het probleem beter oplossen. De inbrenger hoort aan wat er gezegd wordt en maakt aantekeningen.
4. Na het leveren van de kritiek krijgt de inbrenger wat tijd om zijn / haar gedachten te ordenen. Vervolgens draait hij zich weer om en vertelt wat hij / zij geleerd heeft. Noch de inbrenger noch de toehoorders hoeven zaken verder toe te lichten of te verantwoorden. De inbrenger neemt het geleerde mee en gaat er mee aan de slag (of besluit om met het idee te stoppen).

Een wat uitgebreidere vorm is om in een dagdeel meerdere ideeën te bespreken in verschillende groepen waarbij het idee steeds weer in een nieuwe groep besproken wordt. Niet alleen maakt deze methode van het leveren van kritiek een ritueel, ook legt het de focus op de inhoud. Soms zal wel duidelijk zijn wie het zegt, maar de mimiek, de houding en de non-verbale reacties van anderen blijven allemaal achterwege.

0. Probleem en oplossing staan centraal

1. Nodig critici uit

- Met verschillende achtergrond
- Leg doel en spelregels uit

2. Presenteer probleem en oplossing

- Inbrenger presenteert probleem en oplossing
- Critici mogen alleen luisteren

3. Geef critici het woord

- Inbrenger draait zich om (rug naar critici)
- Critici leveren kritiek en alternatieven
- Inbrenger mag alleen luisteren



4. Terugkoppeling naar inbrenger

- Inbrenger geeft belangrijkste leerpunten
- Toelichting of verantwoording van beide kanten niet nodig

Afbeelding 41: Ritual dissent.

38. Roddelen

Zet de persoon centraal, maar wel respectvol

Soms is het handig juist wél de persoon centraal te stellen en het niet over de inhoud te hebben. Die keuze kun je bewust maken. Bijvoorbeeld als je wilt onderzoeken wat jouw specifieke invloed is op de inhoud en de oplossing. Misschien sta je zelf wel in de weg voor het zetten van een volgende stap. Als je dan blijft focussen op de inhoud, ontwijk je de centrale vraag: wat kan of moet ik anders doen om tot een beter resultaat te komen?

Voor het onderzoeken van jouw eigen (vaak onbewuste) invloed bij (het oplossen van) een vraagstuk is een kleine groep collega's én een veilige omgeving nodig. Er zijn tientallen methodieken bedacht die jou met behulp van een groep (kritische) collega's verder kunnen helpen. Meer informatie over deze aanpakken vind je door te zoeken op 'intervisie' of ICC (van 'Inter Collegiaal Consult')⁴⁶. Vaak is sprake van een groepje van zes tot acht collega's die gedurende een jaar bij toerbeurt een casus over hun eigen functioneren inbrengen. Behalve de wisselende casusinbrenger is er ook een wisselende voorzitter of 'moderator' die de spelregels bewaakt. Zo'n groep blijft elkaar niet zelden meerdere jaren achter elkaar ontmoeten zodat mogelijk ook patronen zichtbaar worden over de tijd heen.

⁴⁶Zie www.praktijkboekintervisie.nl voor een veelheid aan intervisietechnieken.

Zoals gezegd: er zijn tientallen technieken beschikbaar. Bij wijze van voorbeeld laten we hier de stappen zien van de 'roddelmethode' omdat die veel overeenkomsten heeft met de 'ritual dissent' aanpak (#37) waar juist de inhoud centraal stond (en niet de persoon).

1. De casusinbrenger wil zijn eigen (onbewuste) rol in een vraagstuk onderzoeken. De casusinbrenger vertelt zijn collega's over de casus.

Het kan handig zijn als de inbrenger vooraf de casus op een A4'tje zet en rond stuurt.

2. De deelnemers mogen vragen stellen als hen iets nog niet duidelijk is. Zaak is dat het hier moet gaan om verduidelijkende en feitelijke vragen. Vragen mogen (nog) geen verpakte meningen of adviezen zijn. De facilitator houdt toezicht op de juiste 'vormvoorwaarden' van de vragen. Tip bij een hier toegestane vraag: kan ik het zien op een film, is het antwoord op je vraag 'opneembaar op film'?
3. Als iedereen het idee heeft voldoende zicht te hebben op (de feitelijke van) de casus, dan kan het roddelen beginnen. De casusinbrenger draait zich om of gaat op enkele meters afstand met zijn rug naar de groep zitten. De deelnemers mogen alles zeggen wat bij hen opkomt. De casusinbrenger mag niets zeggen of laten merken, alleen luisteren (en aantekeningen maken). Belangrijk is dat het roddelen respectvol gebeurt: de intentie is om de casusinbrenger verder te helpen.
4. De casusinbrenger gaat weer bij de groep zitten en vertelt wat hem opviel. Wat maakte indruk en wat juist niet? Geen discussie, de casusinbrenger is aan het woord.
5. De facilitator geeft iedereen (behalve nog de casusinbrenger) de gelegenheid te reflecteren over wat er is gezegd, welke conclusie hij/zij trekt, welke tips hij/zij nog heeft voor de casusinbrenger etc.
6. Tenslotte is de casusinbrenger aan het woord. Hij vertelt wat hij meeneemt uit deze bijeenkomst en dankt de collega's voor hun hulpvolle inbreng.

Misschien is het niet altijd prettig anderen zo over je te horen praten. Bedenk dat mensen dat vaak toch wel doen als jij er niet bij bent. Dus je kunt het maar beter weten en er je voordeel mee doen. En dan is het fijn dat het kan gebeuren in een veilige omgeving waarin collega's je willen helpen. Roddelen is een 'fact of live', zet het dan maar in als een nieuwe bron van relevante informatie die je verder kan helpen.

39. Postmortem (1)

Ander uitgangspunt, het wordt een mislukking

Als je een goed idee hebt is het niet zo moeilijk voor te stellen hoe succesvol dat gaat worden. Neem bijvoorbeeld het plannen van een vakantie. Je bepaalt met wie je weggaat, wanneer je gaat, hoe lang en uiteraard waar naar toe en hoe je gaat overnachten. Hierbij hou je natuurlijk rekening met een aantal factoren zoals bijvoorbeeld het weer. Voor je gevoel heb je een goed plan gemaakt en ben je kritisch geweest. Je bent er dus van overtuigd dat dit een goede vakantie gaat worden. Een paar dagen voordat je de vakantie gaat boeken kom je een vriend tegen die zegt dat je toch een beetje moet tegendenken, om je vakantieplannen robuust te maken. Je probeert wat dingen te bedenken, maar wat je ook bedenkt, het blijft een geweldige vakantie. Gaat het bijvoorbeeld regenen, dan gaan we spelletjes doen en een grot in, kortom het gaat allemaal goed komen. Er is een methode om het tegendenken wat sterker te maken, namelijk het uitgangspunt omdraaien. Bij een vakantie ga je er automatisch vanuit dat het een geslaagde vakantie wordt, alles wat je bedenkt zal daar in passen. Maar als je uitgaat van een mislukte vakantie, dan ziet de wereld er opeens heel anders uit.

Het is mislukt

Leef je eens serieus in, in de volgende situatie:

Je komt terug van vakantie en het is een totaal mislukte vakantie geworden, er was niets aan, de rest van je leven hoef je niet meer op vakantie (probeer daar voor jezelf een gevoel bij te krijgen). Je komt thuis met de auto, een verademing om weer thuis te zijn. Je neemt je voor om morgen meteen met alle vakantiespullen naar de kringloopwinkel te rijden en daar alles achter te laten. Dit nooit weer.

Stel jezelf nu de volgende vragen, “hoe heeft het zo kunnen lopen? Wat hebben we over het hoofd gezien? Wat is er gebeurd?”. Bij mij komt er van alles boven, pech met de auto en een week bezig zijn om dat weer

gerepareerd te krijgen, de eerste dag van je fiets vallen en de rest van de vakantie met een gebroken sleutelbeen op een stoel moeten zitten, twee weken met elkaar ruzie maken etc. Niet de leukste gedachten bij het voorbereiden van een vakantie. We noemen deze aanpak ‘postmortem’ (#68), afgeleid van het onderzoek dat na de dood wordt verricht om de doodsoorzaak te achterhalen.

Met alleen het bedenken van alle problemen ben je er natuurlijk nog niet. Het gaat vervolgens om de vraag wat dit betekent voor de vakantie die je nu aan het plannen bent. Dat kan in dit geval heel simpel zijn door nog eens de reisverzekering door te nemen, te kijken wat die zegt over pech en de verzekering daar op aan te passen. Ook zou ik m’n fiets thuis kunnen laten. Maar wellicht zijn complexere maatregelen nodig, ruzie voorkomen betekent misschien dat je voor een ander reisgezelschap moet kiezen. Tja, als je de postmortem methode echt goed uitvoert wil je misschien wel nooit meer op vakantie.

Nou is één van de grote verschillen tussen een vakantie en een project dat je tijdens een vakantie op zoek bent naar avontuur. Daarom ga je ergens heen waar je de taal misschien niet spreekt, het eten niet lekker vindt en waar ze geen onderdelen hebben voor uitgerekend jouw auto. Maar bij een project, of dat nou klein is (een aanbouw aan je huis) of groot (een hele woonwijk herontwikkelen of een nieuw stadskantoor bouwen) gaat het helemaal niet om avontuur en wil je juist op zeker spelen. Dat betekent dat je echt de tijd moet nemen om na te denken over ‘zwarte scenario’s’ en hoe je die of de gevolgen daarvan zoveel mogelijk kunt voorkomen.



Afbeelding 42: Postmortem (1), waarom is het mislukt?

40. Postmortem (2)

Je kunt nu al leren van de toekomst

We krijgen allemaal dagelijks tips en adviezen over hoe we dingen anders moeten doen, van collega's, uit de krant, op cursus of in een of ander boek ;-). Veel tips worden snel aanvaard om er vervolgens weinig mee te doen. Ongeacht of dit nu voor je 'hele leven' geldt (bijvoorbeeld gezonder eten) of voor een project (de risico's beter in beeld brengen). Het echt tot je door laten dringen van adviezen, deze verankeren en er mee aan de slag gaan, dat is een hele opgave.

We hebben daarom een oefening ontwikkeld⁴⁷ die kan helpen.

⁴⁷ We trekken hier een iets te grote broek aan. Onze inspiratie is gekomen van Koos Wolcken en Jennet Burghard op 14 april 2012. Zij schonken ons die dag de techniek 'Fantastische mislukkingen' die weer was geïnspireerd op het boek van de Australische stervensbegeleidster Bronnie Ware ('The top five regrets of the dying')

Bij deze oefening 'postmortem' is het uitgangspunt dat je tips en adviezen krijgt van je oudere zelf die vanuit de toekomst terug kijkt naar het heden met de lessen uit het verleden. Je kunt het alléén doen, maar beter is met een tweetal of nog beter met een drietal, je kunt je dan volledig concentreren op je eigen interne proces. Bij een tweetal is er naast jezelf een begeleider die je door de stappen helpt, bij een drietal is er ook nog een observator die goed kijkt wat hem/haar opvalt en feedback kan geven. Wil je het met een heel team doen, geen probleem, maak meerdere groepjes van drie of laat de rest observeren.

Het is belangrijk dat je voor deze oefening en voor alle stappen de tijd neemt. Gun jezelf minimaal een uur om dit te doen. Zet je computer uit, leg je telefoon weg en zoek een ruimte waar je niet gestoord wordt en waar niet teveel afleiding is.

Vorbereiding

De oefening gaat uit van verleden (waar je wat van kan leren), heden (waar je nu aan werkt) en toekomst (die je simuleert). Geef deze drie momenten een plek in de ruimte, bij voorkeur op één lijn (de zogenaamde ‘tijdslijn’ (#68) of ‘levenslijn’ met daarop verleden → heden → toekomst). Door de momenten in de ruimte fysiek van elkaar te scheiden wordt het makkelijker om je op dat moment te concentreren. Naast verleden, heden en toekomst op de tijdslijn, maak je een aparte plek naast de tijdslijn van waaraf je makkelijk kunt beschouwen en evalueren (de ‘meta-positie’). Op deze plek kun je rustig en op afstand kijken, praten en overleggen. Tussentijds kun je altijd naar deze plek.

Start, keuze project

1. Begin op de meta-positie en vertel kort over je project. Een project waarvan je weet dat het beter kan en mag. Vertel met name waar je tegenaan loopt, waar je je zorgen over maakt, waar je mee zit. De begeleider kan je vragen om opheldering als hij het niet snapt.

Leren van het verleden

2. Wat we nu nodig hebben is waardevolle lessen die je zelf hebt getrokken uit eerdere projecten. Je kunt dat op meerdere manieren doen. Misschien werkt het voor jou het beste als je vanaf de meta-positie jezelf de vraag stelt: welke belangrijke lessen of tips heb ik voor mezelf op basis van mijn praktijkervaring? Je mag ook op de toekomstplek gaan staan en met je gezicht richting verleden kijken en daar jezelf in het verleden die vraag stellen (betekent dus wel op en neer lopen over de tijdslijn). De begeleider noteert de twee of drie belangrijkste lessen (en als je alleen bent, doe je dat natuurlijk even zelf).

Inleven in project

3. Ga naar het heden en leef je in, in je huidige project. Neem hiervoor de tijd en doe alsof je helemaal daar bent in dat project. Wat zie je daar? Wie is daar? Waar gaat het over? Wat hoor je? Wat voel of denk je op dat moment als je daar helemaal bent? Voor de ene helpt het hardop te denken, voor de ander is het beter het in stilte doen. Geef een teken als je ‘klaar’ bent en de

huidige situatie helder is.

4. Nu ga je naar de toekomst, naar het moment dat je project (al lang en breed) is afgelopen. Misschien ergens een moment in je leven dat je 'oud en wijs' bent, met al die wijze ervaring in je lichaam. Als je in de toekomst bent zie je jezelf (als het ware) staan in je huidige project. Je ziet je jongere zelf misschien wel worstelen. Of jij weet als oudere wijze dat het op deze manier fout afloopt. Maar niet getreurd: nu is alles nog mogelijk, jij bent als oudere wijze projectmanager in staat je jongere zelf wijsheid te geven. Dat gaat als volgt:

Lessen uit het verleden

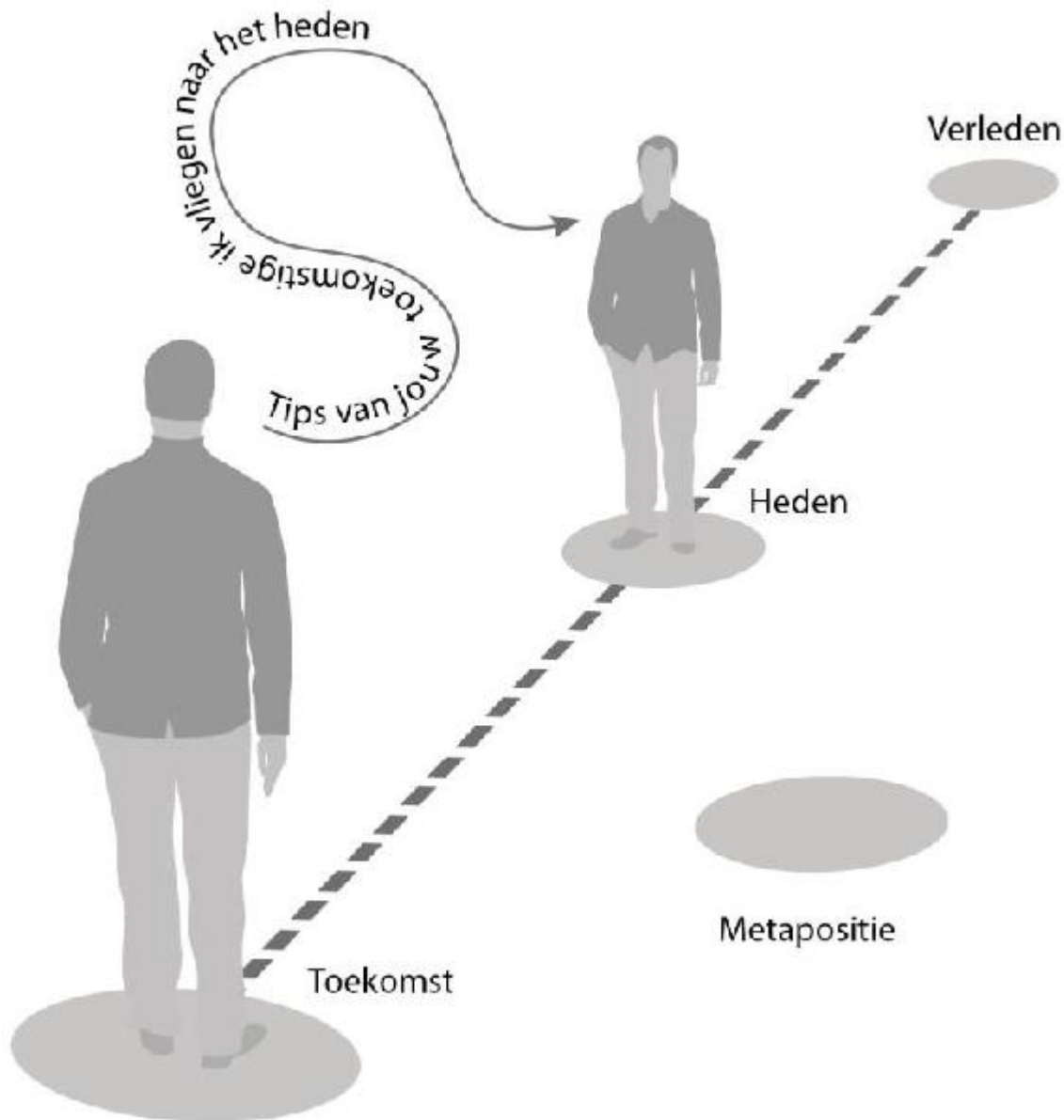
5. Je begeleider helpt je door tip 1 (eerder vastgesteld in stap 2) voor te lezen. Dus de begeleider zegt bijvoorbeeld: 'Jij bent een wijze projectleider die deze belangrijke tip heeft geformuleerd...(volgt tip 1). Ik wil je nu vragen om deze tip hardop uit te spreken en te zenden naar je jongere ik in het huidige project.'

6. Vervolgens spreek jij als oudere projectleider deze tip uit en stuurt hem naar je jongere ik. De les van de oudere zweeft (met enige vertraging) nu door de ruimte naar de jongere in het heden.

Respons

7. Loop nu op de levenslijn zelf terug naar het heden en neem de tips (van je oudere zelf) in ontvangst. Je bent nu dus weer bezig met je lopende project, met dit verschil dat je nu een geweldige tip van je oudere zelf uit de toekomst krijgt. Profiteer van deze kans en laat de tip goed tot je doordringen. Merk bij jezelf hoe door de ontvangst van de tip de situatie verandert.

De begeleider helpt je hierbij door vragen te stellen, de observator observeert.



Afbeelding 43: Postmortem (2), oefening.

8. Ga (terug) naar de meta-positie en reflecteer op wat er is gebeurd. Wat heb je geleerd, wat zijn je actiepunten? Schrijf het op (c.q. laat je begeleider noteren).

Herhaling

9. Herhaal eventueel de stappen 4 t/m 8 met nieuwe tips. Ga net zo lang door tot je tevreden bent en in stappen 7 en 8 het idee hebt dat je er klaar voor bent (met nieuwe inzichten het lopende project te continueren).

41. Postmortem (3)

Elke crisis is een leermoment

Nog een oefening om je project beter te maken en te leren uit het verleden. We gaan er in deze oefening vanuit dat je een project doet waar het niet helemaal lekker loopt (of ieder geval waar het beter kan). En we gaan ervan uit dat je in het verleden wel vaker in deze situatie hebt gezeten: het liep niet helemaal lekker (het kon beter) maar met dit verschil dat je er toen uiteindelijk goed uit kwam.

Modelleren van herstel

Wat we gaan doen is leren van je eigen successen uit het verleden. De keren dat je uit zo'n minder goede situatie bent gekomen heb je blijkbaar iets gedaan wat heeft geholpen. Misschien weet je niet precies wat je gedaan hebt, maar dat gaan we nu juist onderzoeken. We gaan je eigen 'herstel' strategie ontdekken om die vervolgens in te zetten bij je nu minder goed lopende project. In feite 'modelleren' we hoe je je eigen crisissituaties hebt weten om te buigen naar herstel en succes ⁴⁸.

⁴⁸Met dank aan Romina Schell die in een workshop in mei 2014 in Den Bosch de basis voor deze 'simulatie' heeft gelegd.

Start

Begin met het leggen van een lijn op de grond. Op deze lijn ga je zo dadelijk plaatsnemen en bewegen. Leg op die lijn achtereenvolgens 'oud evenwicht', 'verstoring', 'crisis', 'herstel', 'oefenen' en 'nieuw evenwicht'. Gebruik stukjes papier of geeltjes met tekst om die plekken te markeren. Ik heb bewust termen gebruikt die uit de economie van crisis en herstel komen. Ooit was je in een oud evenwicht en daar liep alles op rolletjes. Toen gebeurde er blijkbaar iets (het evenwicht werd verstoord, een verstoring) waardoor het ging wankelen. Uiteindelijk kom je dan in de situatie dat het allemaal niet meer lekker loopt. Dan gebeurt er (in het ideale geval) iets waardoor herstel optreedt, langzaam gaat het de goede kant op.

Nu houd je de betere en gewenste situatie vast door te oefenen en te experimenteren. Net zolang tot je niet beter weet of je bent weer een hele tijd in het nieuwe evenwicht (dat nu normaal geworden is, 'business as usual').

Ooit zal er weer een volgende verstoring optreden en kun je de stappen van herstel weer opnieuw toepassen. Steeds ga je van het ene naar het andere evenwicht via een verstoring en een eigen gevonden aanpassing. Met deze oefening leer je je eigen (tot nu toe onbewuste) aanpassingen te ontdekken en opnieuw in te zetten.

Stappen

Ontdekken van je herstelstrategie

1. Denk na over een project dat je ooit deed waarin je in een crisis zat maar waarvan je ook weet dat het uiteindelijk goed kwam. De begeleider vraagt hier op door vanaf de meta-positie, totdat het voor jullie beiden helder is dat dit een mooi voorbeeldproject is.
2. Ga op de plek van de crisis staan (start) en leef je helemaal in in dat (oude) project op het moment dat het minder goed liep. De begeleider helpt je met het inleven (associëren (#68)) in die situatie.
3. Ga nu vanaf deze start/crisis situatie terug in de tijd (op de lijn) en ontdek hoe het verandert van crisis via verstoring naar toen het nog goed was. De begeleider helpt je te ontdekken waar de verstoring vandaan kwam en hoe het oude evenwicht eruit zag.
4. Neem even afstand op de meta-positie, wat heb je ontdekt?
5. Ga nu weer naar de lijn terug en wel helemaal aan het begin, dus op de situatie van het oude evenwicht, leef je weer helemaal in.
6. Loop nu vooruit en ontdek (weer) hoe het evenwicht 176 wordt verstoord en hoe je in de crisis kwam. Ditmaal loop je langzaam door via herstel en oefenen tot het nieuwe evenwicht is bereikt. Je begeleider helpt je bij het

ontdekken van de veranderingen. Neem hiervoor de tijd, ga als je dat wilt een stukje terug of vooruit om te kijken of je iets merkt. Dit deel van de oefening is de kern: hier ontdek je je eigen herstelstrategie.

7. Ga naar de meta-positie en formuleer je herstelstrategie: wat deed je om vanuit de crisis in het nieuwe evenwicht te komen?

Toepassen van je herstelstrategie

8. Nu gaan we je strategie inzetten. Beschrijf kort je huidige project waarin het minder goed loopt. Je begeleider helpt je weer met het stellen van vragen vanaf de meta-positie.

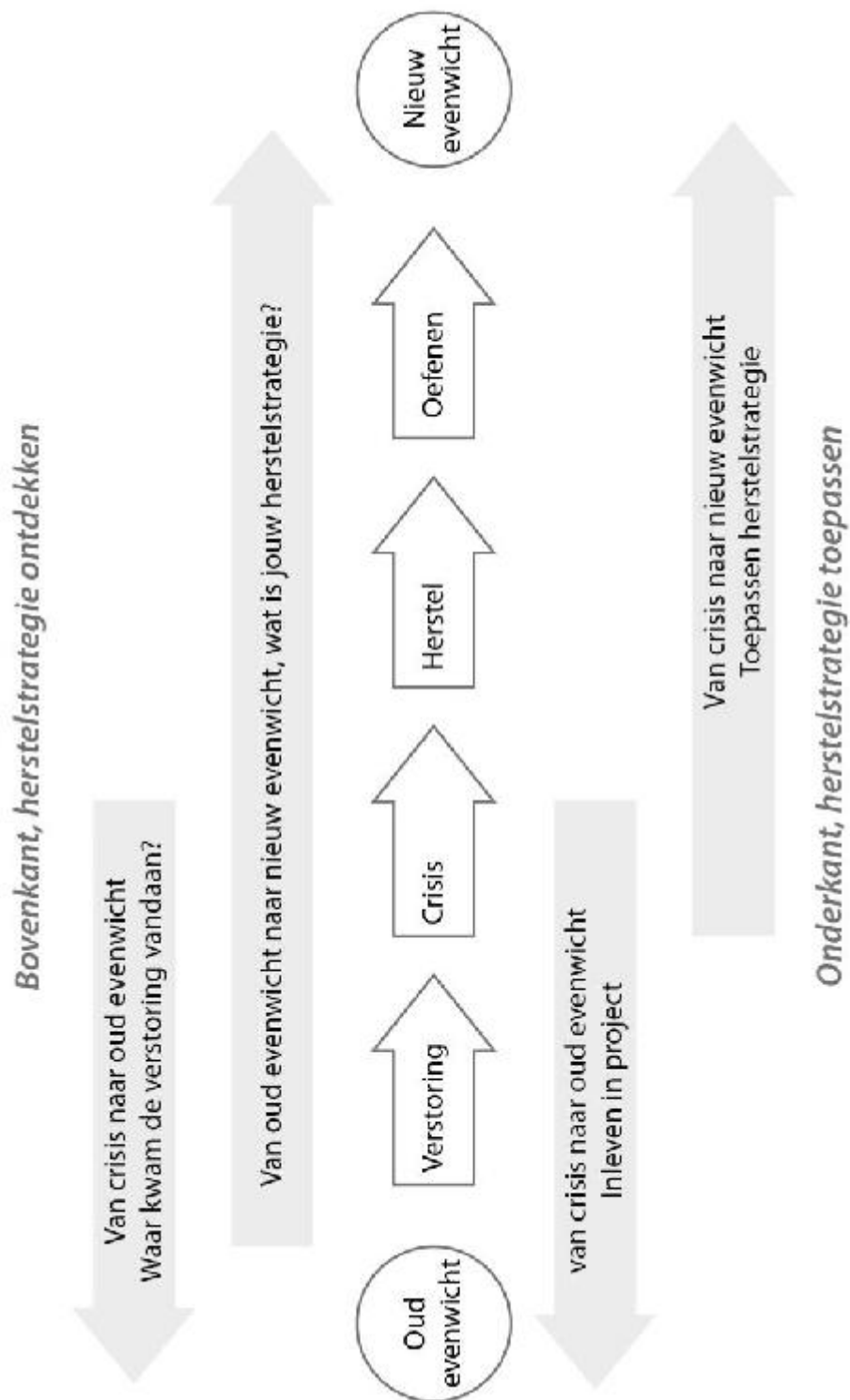
9. Stap nu op de plek van 'crisis' en leef je in in je huidige project dat minder goed loopt. Je geeft aan of je zover bent (om verder te gaan, je begeleider helpt weer).

10. Je loopt weer terug via verstoring naar het oude evenwicht maar nu dus in je huidige project: wat was hier de verstoring? Verken de lijn van oud evenwicht naar crisis, je mag vooruit en terug.

11. Nu gaan we met de in stap 7 geformuleerde herstelstrategie de toekomst van je huidige project verkennen. Start vanaf crisis, leef je weer in, herhaal je zojuist gevonden strategie (begeleider helpt) en ga met deze nieuwe kennis via herstel en oefenen naar het nieuwe evenwicht. Merk hoe het verandert. De begeleider helpt en observeert.

12. Bespreek vanaf de meta-positie hoe de nieuwe strategie je kan helpen bij het vinden van het nieuwe evenwicht in je huidige project.

13. Ben je nog niet helemaal zeker of wil je nog eens oefenen: loop het traject van crisis naar nieuw evenwicht meerdere malen, totdat het helemaal naar je zin is.



Afbeelding 44: Postmortem (3), herstelstrategie, ontdekken en toepassen.

42. Disney strategie (1)

Het onderscheiden van drie rollen, word je eigen vijand

Ja, dit artikel gaat inderdaad over Walt Disney en in het bijzonder over de persoon, de oprichter van het bedrijf. Ik heb niet zoveel met Disney films en pretparken maar daar gaat het hier ook niet om. Wat je ook van de man, het bedrijf of hun producten vindt, ze zijn zeer succesvol. Vandaar dat onder andere Robert Dilts heeft onderzocht waar dat succes vandaan kwam. In het boek “Strategies of Genius” (1994) beschrijft Dilts verschillende “genieën” en probeert hij hun brein of werkwijze te ontcijferen. Zo schrijft hij onder andere over Leonardo Da Vinci, Mozart en Disney.

Het aardige van Walt Disney is dat hij nog niet zo lang geleden leefde en er bij het schrijven van het boek nog voldoende mensen rondliepen die met hem gewerkt hadden. Dat en andere bronnen gaven Dilts de mogelijkheid Disney te modelleren. Kort door de bocht betekent dit dat je systematisch probeert te achterhalen hoe iemand doet wat hij zo goed doet. De achterliggende gedachte is dat als iemand iets heel goed kan dat voor een groot deel onbewust gebeurt. Dit onbewuste kan je naar boven halen en vervolgens vertalen in een model (bijvoorbeeld een stappenplan). Dat model kunnen anderen gebruiken. Als je dan maar lang genoeg oefent en bijstelt, zo is de gedachte, kan je het uiteindelijk zelf ook.

Wat Walt Disney zo succesvol maakte was dat hij een fantasie, die alleen in zijn hoofd bestond, kon vertalen naar iets concreets (film, attractie, strip etc.) wat ook nog eens succes had. Dilts heeft uitgebreid beschreven hoe Disney dit deed en op basis daarvan een strategie ontwikkeld. In het volgende hoofdstuk gaan we in op de strategie, nu eerst iets meer over Disney.

Drie Walt Disneys

Medewerkers van Walt Disney zeiden dat er eigen drie verschillende Walt's waren, de dromer, de realist en de criticus. Ze waren otaal verschillend, zowel in wat ze deden en zeiden als in de fysieke houding die ze aannamen.

Als je ging deelnemen aan een vergadering wist je vooraf nooit welke Walt er aan zou schuiven. Dilts citeert één van de medewerkers die Disney beschrijft als dromer: "... he would lower one brow, squint his eyes, let his jaw drop, and stare fixedly at some point in space, often holding the attitude for several moments... No words could break the spell...".

Als dromer had Disney een visie over een nieuw project. Maar deze visie was niet abstract, hij zag het voor zich en probeerde zich met al zijn zintuigen in te leven. Hoe voelt het, hoe ruikt het, wat voor geluiden horen erbij? Kortom wat voor gevoel hoorde bij het eindresultaat?

Als realist ging het erom de droom tot realiteit te maken. Daarvoor heb je technieken, vaardigheden en kennis nodig. De inmiddels bekende techniek 'storyboarding' is door Disney bedacht. De droom werd opgeknipt in onderdelen, deze werden weer verder opgeknipt en zo verder tot er een gedetailleerd beeld ontstond van het eindresultaat. Maar de realist is meer dan een goede projectmanager. Disney verplaatste zich als realist ook in anderen. Om een goede animatiefilm te maken, zo was zijn overtuiging, moet je je verplaatsen in de personages. Je moet dus niet alleen vanuit de maker kijken maar ook vanuit Mickey Mouse, hoe die zich voelt, wat die ervaart en wat die dan zou zeggen en hoe die erbij zou bewegen. Uiteraard moet je je ook verplaatsen in het publiek en hun ervaring en dan vervolgens weer proberen die ervaring te verbeteren.

Als criticus was Disney radicaal, hij hield geen rekening met gevoelens van mensen maar uitte alle kritiek die hij had. Voor hem geen probleem want het ging hem helemaal niet om de persoon maar om het product en vooral om het verbeteren van het product. In deze rol nam hij nog meer afstand. Zag hij inderdaad het product zoals hij dat in de droom gezien had? Bij het leveren van kritiek, het verbeteren van het product, werden zoveel mogelijk mensen betrokken. Hier is een mooie anekdote over. In een nieuwe attractie moet de sfeer van een zomeravond in New Orleans gecreëerd worden. Het ziet eruit als New Orleans, het ruikt als New Orleans en de geluiden zijn als in New Orleans. Toch ziet Disney niet de ideale zomeravond in New Orleans. Waar het aan ligt, niemand die het weet, behalve een schoonmaker. "Ik kom uit New Orleans, en op zo'n mooie zomeravond zie je overal vuurvliegjes en die mis ik." De schoonmaker krijgt een bonus.

voelen
wat het met je doet
zintuigen horen
dromer beleven
ontdekken hallucineren
grote geheel visie
begrijpen

doen
resultaat detailleren
stappen vaardigheden
realist opknippen
technieken realisme kennis
storyboarding
plannen

radicaal
oordelen alternatieven
verbeteren product
criticus hard zijn
evalueren criteria
afstand nemen

Afbeelding 45: Disney, drie persoonlijkheden.

43. Disney strategie (2)

In drie rollen kruipen

Dilts schrijft in zijn boek de strategie van Disney (zie ook #42) verder uit en geeft een voorbeeld voor een oefening. De oefening gaat uit van vier verschillende plekken in de ruimte. De plekken voor de dromer en de realist liggen redelijk bij elkaar in de buurt, de plek voor de criticus heeft wat meer afstand. Daarnaast is er een plek voor de meta-positie (#68), een plek om het geheel te aanschouwen. De plekken kunnen in één ruimte zijn, maar net zo goed elk een eigen ruimte hebben.

Kern van de oefening is het onderscheid tussen de drie rollen, dromer, realist en criticus. Volgens Dilts moeten we ons daarom eerst inleven in de betreffende rol, in de juiste houding op de daarvoor bestemde plek los van de inhoud. De plek en de rol moeten een geheel worden, het aannemen van een vaste houding per rol helpt daarbij. Het moet als het ware logisch zijn dat je op die plek een criticus, respectievelijk dromer of realist bent.

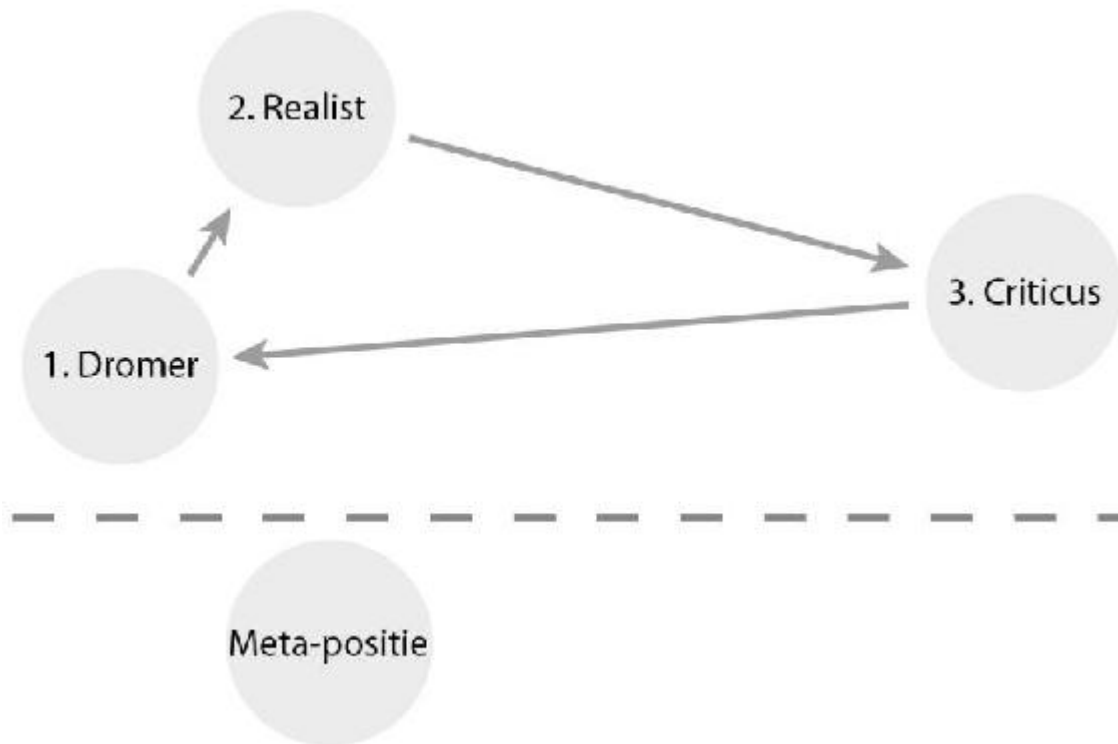
Inleven in de rollen

De dromer moet zich concentreren op een visie, het resultaat moet je voor je zien. Om je in te leven ga je terug naar een moment waarop je werkelijk vrij kon denken, onbelemmerd, zonder afleiding. Je houding pas je hier op aan, Dilts zegt dat je net als Disney je hoofd een beetje omhoog moet draaien en een beetje naar boven moet kijken, dan kan je net wat verder zien (voor je visie). Of deze houding werkt moet je zelf bepalen, maar steeds een vaste houding aannemen voor je rol als dromer helpt zeker. De realist moet zich richten op de uitvoering en precies beschrijven wat het resultaat wordt en hoe je dat gaat bereiken. Om de goede mindset te krijgen concentreer je je op een moment waarop je zeer effectief was en echt dingen voor elkaar kreeg. Hele concrete dingen waar mensen echt wat mee konden. Je kiest hiervoor een andere plek, niet te ver van de plek van de dromer. Om je in te leven in de rol van criticus kies je een plek die wat verder afligt van de dromer en de realist. Dilts stelt voor de ergste criticus waar je ooit mee gewerkt hebt als voorbeeld te nemen. Als je dat een beetje

te pakken hebt kan je je nog eens verplaatsen in de grootste tegenstander van jouw project / idee op dit moment. Probeer de houding over te nemen, de motoriek, de manier van denken en formuleren, wordt die criticus die altijd zo vervelend is. Als je je de plekken en rollen eigen hebt gemaakt ga je aan de slag met het inhoudelijke vraagstuk.

Vraagstuk behandelen

Bij elke rol leef je je steeds weer even kort in. Als je de ‘mindset’ van de dromer hebt concentreer je je op de inhoud. Je leeft je in in het vraagstuk en probeert het eindresultaat voor je te zien. Disney ging visualiseren, hij was immers filmmaker, maar de kern is dat je het resultaat moet beleven. Stel dat het gaat om een organisatorische verandering, dan is dat misschien moeilijk te ‘zien’, maar je kunt er wel een gevoel bij krijgen. Hoe gaan de zaken lopen, wie doet wat, waarom is dat beter? Het gaat er hier om een visie te krijgen op het eindresultaat. Het oplossen van alle problemen die je tegenkomt om deze visie te realiseren komt later aan de orde. Vervolgens ga je naar de plek van de realist. Als je de juiste mindset bereikt hebt ga je aan de slag met jouw project. Bepaal hoe je te werk gaat om je droom te realiseren. Welke stappen moet je doorlopen, wie heb je daarbij nodig? Je kunt een metafoor gebruiken, misschien heb je Einstein nodig om je droom te realiseren of Superman. Maar het kan ook gewoon een collega zijn die je er bij moet betrekken. Deel het hele traject op in kleine stukjes en probeer die in te vullen. Maak voor jezelf duidelijk hoe je te werk gaat en zorg dat het eindresultaat ‘tastbaar’ wordt.



Afbeelding 46: Disney strategie.

Tot slot ga je naar de plek van de criticus. Je leeft je in en aanschouwt wat de dromer en de realist hebben bedacht. Wat vind je hiervan? Gaat dit werken? Leidt dit tot het bereiken van jouw doel? Verplaats je hierbij ook in anderen, hoe kijkt de doelgroep hier tegenaan? Wordt die hier enthousiast van? Is dit waar de doelgroep op zit te wachten? Benoem de punten die onvoldoende zijn en geef suggesties voor verbetering die de dromer kan gebruiken. Vervolgens ga je terug naar de plek van de dromer. Je verbetert de droom op basis van wat de criticus zojuist gezegd heeft. Wederom is het belangrijk de droom te beleven, hoe voelt het, hoe ziet het eruit? Zo doorloop je de verschillende rollen steeds opnieuw. De meta-positie gebruik je voor een moment van rust, om even te reflecteren of aantekeningen te maken.

44. Disney strategie (3)

Wow, het werkt echt!

Toen ik de oefening van Dilts las was mijn eerste reactie: zal wel. Inmiddels hebben we de oefening zoals Dilts die beschrijft een aantal malen gedaan en het werkt echt. Een aanrader dus. Bij het uitvoeren van de oefening viel een aantal zaken op die we graag willen delen.

Uit je eigen rol stappen

De aanleiding om ons te verdiepen in het verhaal over Disney was tegendenken. Het aardige is dat we constateren dat de strategie juist heel veel ruimte geeft aan meedenken. Door de dromer, realist en de criticus uit elkaar te trekken krijgt niet alleen de criticus maar ook de dromer heel veel ruimte. Dit wordt natuurlijk ook vaak gezegd van een brainstorm waar je dan geen 'ja maar' mag zeggen en alleen opbouwend mag zijn (#4). Er is echter een groot verschil. Bij brainstormen gaat het om het verzamelen van ideeën, de strategie die Disney hanteerde gebruik je bij het uitwerken van een idee tot succes, ná een brainstormfase. Wat mij opviel, de eerste keer dat we deze oefening deden, is niet zozeer dat je in een rol moet stappen maar vooral uit een rol moet stappen. Ik ben er van overtuigd dat iedereen een rol heeft waar die zich prettig bij voelt. De rol die je waarschijnlijk ook vaak in overleggen op je neemt. Sommige mensen dromen graag, anderen zijn juist goed in kritiek en weer anderen willen praktisch aan de slag. De Disney strategie dwingt je om uit die rol te stappen en een andere rol aan te nemen. Dat is soms best lastig en vervelend, maar de wetenschap dat je na een tijdje alle ruimte krijgt om weer een andere rol aan te nemen helpt enorm om de rol vast te houden.

Plek helpt echt

Toen ik het voor het eerst las, een eigen plek voor elke rol, geloofde ik er niet zo in. Dit kan ook achter mijn bureau dacht ik. Maar het helpt enorm. De plek wordt een symbool (een anker zeggen nlp'ers, een nudge misschien?) voor wat je gaat doen. Ik ben nu hier, dus moet ik dromen en

mag ik niet kritisch zijn. Ook het vooraf inleven op die plek, het aannemen van een vaste houding, het helpt allemaal om je te concentreren op die taak die je moet doen. Daarbij is het prettig, maar niet noodzakelijk dat je de verschillende plekken steeds kunt zien. Verlangend keek ik soms naar de plek van de criticus of juist van de dromer. Dat lijkt vervelend, maar je ziet zo wel dat je kans nog komt. Dat maakt het weer makkelijker om je te concentreren op die ene taak.

Begeleider belangrijk

Rudy en ik deden de oefening met z'n tweeën. Rudy als begeleider, ik als slachtoffer. En we deden het allemaal hardop. Wat je denkt spreek je uit. Wat doet de begeleider? Die leidt je rond langs de verschillende plekken, zorgt dat je je inleeft, bespreekt het probleem waar het over gaat en houdt je bij de les. Vooral dat laatste is belangrijk, de kern is het uit elkaar trekken van de rollen, de begeleider moet zorgen dat dit ook gebeurt, de plekken niet 'bevuilen'. Een simpele opmerking zoals, "praktische uitwerkingen komen zo aan de beurt", helpt enorm.

Tegendenken is verplaatsen in een ander

Een van de belangrijkste lessen tijdens de oefening was dat je je meer moet verplaatsen in een ander. Natuurlijk zeggen we allemaal dat we dat al heel vaak doen en misschien doen we het ook echt. Maar, je moet het elke keer weer opnieuw doen. Steeds weer het rondje doorlopen en elke keer weer afvragen wat er beter kan, vooraf vanuit het perspectief van de doelgroep. Dus, steeds opnieuw de vraag, spreekt het nu wel aan bij de doelgroep. Net zo lang tot het antwoord volmondig ja is.

Deel 5: Over de rol van geld en (verborgen) kosten

Achtergronden bij geld en rendement

45. Lang leve het financiële argument! (1)

Als je geld niet belangrijk vindt, wordt het dat vanzelf

“Dus dan is het financiële argument doorslaggevend”, verzuchtte één van de deelnemers aan de discussie en voegde er nog aan toe dat hij het daar niet mee eens was. De discussie speelde bij een gemeente en ging over twee alternatieven. Het ene alternatief zou waarschijnlijk veel geld opleveren, het andere zou niets opleveren, of zelfs tot extra uitgaven leiden. Maar, het tweede alternatief zou op het eerste gezicht wel beter bij de doelstellingen van de organisatie passen, maar ook daar was discussie over.

Los van deze context is het een interessante vraag, mag het financiële argument de doorslag geven? Mensen die vanuit kwaliteit redeneren vinden soms van niet. Het gaat om het realiseren van kwaliteit, het realiseren van onze doelen of zelfs idealen en dat mag best wat kosten. En daar ben ik het mee eens. Als je een onuitputtelijke hoeveelheid geld ter beschikking hebt, dan kan je je idealen verwezenlijken zonder dat het financiële argument van belang is. Zo kan een Russische oliemagnaat een voetbalteam kopen, vervolgens zijn huis laten verbouwen, zijn personeel een salaris uitbetalen en als hij daar zin in heeft een nieuw vliegtuig aanschaffen of naar de plastisch chirurg gaan.

Keuzes maken

Meestal zijn de middelen echter beperkt en moeten we keuzes maken. Dat is vervelend want liever smijten we het geld, net als de oliemagnaat, over de balk om al onze idealen te verwezenlijken. Als ik bijvoorbeeld wethouder zou zijn in een gemeente zou ik dat het liefste doen, onbeperkt geld uitgeven aan een mooiere, duurzamere gemeente. Maar wat te doen bij beperkte middelen?

Onze beslisboom (#8) biedt enig houvast. We stellen een doel, dan volgt een ingreep, die kost geld en dan kijken we naar het rendement. Bij veel ingrepen binnen gemeenten is dat rendement niet financieel (of in ieder geval leidt deze niet tot grote kasstromen bij de gemeente zelf). De

rendementsvraag is dus eerder de vraag of we een bepaald bedrag over hebben voor het realiseren van bepaalde waarden. Laten we als casus een nieuw fietspad met bruggetje over het water nemen, kosten € 1 mln. We hebben het eerste deel van de beslisboom doorlopen en vinden dat we voor dit bedrag voldoende kwaliteit terugkrijgen. Een positief rendement dus eerste reactie: doen!

Maar er zou ook een alternatief kunnen zijn, bijvoorbeeld een onverhard fietspad of iedereen een stukje om laten rijden in plaats van een bruggetje laten bouwen. Dan krijgen we minder kwaliteit dat is duidelijk, maar het wordt ook goedkoper, laten we voor het gemak zeggen € 0,5 mln. In theorie zou je voor beide het rendement uit kunnen rekenen en de alternatieven tegenover elkaar kunnen zetten: de goedkope variant met wat minder kwaliteit, de duurdere variant met hogere kwaliteit. Stel dat beide een positief maatschappelijk rendement hebben, maar het rendement van de duurdere variant is hoger. Welk besluit neem je?

Het was een vergelijkbare discussie waarin iemand pleitte voor de goedkoopste oplossing, dan hoef je immers minder geld uit te geven. Waarop een ander verzuchtte, of misschien moet ik zeggen protesteerde, dat het financiële argument dan dus de doorslag geeft.

Deze discussie wees mij op een beperking van onze beslisboom. Dat is niet erg, want onze beslisboom is bedoeld voor het projectniveau, maar soms moet je verder kijken. Je kunt een Euro maar één keer uitgeven. Kiezen voor de goedkope variant leidt wellicht tot minder kwaliteit, maar je houdt wel geld over voor andere ingrepen, bijvoorbeeld een extra fietspad op een andere plek of een leuk speeltuintje, dat levert ook kwaliteit op. Bij de inzet van publieke middelen gaat het dus niet alleen om het rendement van jouw eigen project, maar ook om het rendement van dit project in relatie tot allerlei alternatieven. Uiteindelijk willen we graag blije, gelukkige en gezonde mensen die in een prettige omgeving wonen. Moet het financiële argument in dit soort zaken dan de doorslag geven?

Ik weet het niet, maar het moet wel zwaar meetellen en je moet het vooral bewust mee laten wegen. Want, ook als je het financiële argument niet zwaar mee laat tellen heb je nog steeds een belangrijk financieel besluit genomen. We gaan veel geld uitgeven aan een project en dat kunnen we nu

dus niet meer ergens anders aan besteden (we zijn geen oliemagnaat). Als we dit maar vaak genoeg doen, draait het uiteindelijk alleen nog maar om financiële argumenten en dus om financieel rendement. Simpelweg omdat we teveel geld hebben besteed zonder na te denken over de financiële consequenties. Zo krijg je dus precies wat je nou juist niet wilde. Dit is overigens een voorbeeld waarin tegendenken uitmondt in ‘systeemdenken’, een onderwerp waar we in deel 7 dieper op ingaan.



Afbeelding 47: Het financiële argument.

46. Lang leve het financiële argument (2)

Creatief denken? Halveer je budget!

Tot zover het financiële argument op het niveau van een organisatie. Ook op projectniveau is het financiële argument vaak niet welkom. “Het doodt de creativiteit”, “zo kunnen we niet vrij denken”, “alles wordt kapot gerekend”. Ik dacht dat ik hier geen heel helder standpunt over had, maar bij het schrijven over het financiële argument werd het me steeds duidelijker. Natuurlijk moet er een fase zijn waarin je vrij kunt denken en waarin er ruimte is voor creativiteit. Maar wat heb je aan allerlei creatieve ideeën als er vervolgens geen geld voor is? Laat ik twee voorbeelden geven. Als je een architect een woning laat ontwerpen op een kavel van zeg honderd m², dan zou het toch heel raar zijn als hij zou zeggen, ik wil het niet weten, ik wil vrij kunnen denken, die honderd m² belemmert mijn creativiteit. Want wat zou nou een creatief idee zijn van deze architect? Iets heel bijzonder dat alleen op een kavel van 150 m² past? Of iets (wellicht minder bijzonders) dat op honderd m² past? Natuurlijk zal een architect beginnen met wat vrije schetsen zonder precies naar die honderd m² te kijken, maar hij zal altijd de grootte van het kavel in zijn achterhoofd houden.

Of laten we twee koks nemen die een diner moeten bedenken. Wie is de meest creatieve van de twee? De kok die met de meest fantastische ingrediënten een waanzinnige creatie bedenkt die buiten het budget valt of de kok die eerst vraagt wat het budget is en daarbinnen iets moois en lekkers bedenkt? Creativiteit is mijns inziens gebaat bij het op tafel leggen van financiële kaders, dat dwingt juist tot creativiteit. Als het budget beperkend is, of andere financiële principes van belang zijn (terugverdientijd, budgetneutraal etc.), laat dat dan maar vanaf het begin duidelijk zijn. Naast creativiteit op de inhoud stimuleert deze beperking ook om manieren te zoeken om het budget te vergroten door bijvoorbeeld te zoeken naar nieuwe partijen, coalities, financieringsvormen etc.

Er zijn mooie voorbeelden van culturele organisaties die in zak en as zaten

toen subsidies wegvielen. Wat bleek? Sommige deden het een aantal jaar later beter dan ooit tevoren. Het wegvallen van de subsidie dwong tot het vinden van nieuwe wegen, het aanboren van nieuwe geldstromen en het kritisch bekijken van alle uitgaven. Voor de eerlijkheid moeten we er natuurlijk wel bij vertellen dat vooral deze mooie voorbeelden het nieuws halen. Over de organisaties die het niet gered hebben hoor je weinig meer⁴⁹.

⁴⁹ Survivorship bias.

47. De prijs van een mensenleven: onmeetbaar hoog?

Een ethische discussie kan alleen op basis van kille cijfers

Wat mag een mensenleven kosten? We willen ons graag in deze vraag verdiepen en er over schrijven. Maar, we hikken er ook erg tegenaan. Het is een beladen onderwerp en voor je het weet krijg je het etiket van kille rekenaar opgeplakt. We willen best kille rekenaars zijn, maar dan vooral vanuit de gedachte dat je daarmee zaken inzichtelijk en transparant maakt. Dus, in eerste instantie zonder direct consequenties te verbinden aan het resultaat van een berekening.

We merken dat het transparant maken van bepaalde onderwerpen (bijvoorbeeld over financiering van groen) niet altijd gewaardeerd wordt. Of anders gezegd dat lezers daarbij snel een oordeel over ons hebben, over wat voor ons de oplossing is. Om een lang verhaal kort te maken, met een serie over de waarde of prijs van een mensenleven zijn we nooit veel verder gekomen dan intern wat uitwisselingen over de mail en een enkel artikeltje, we durven er niet echt aan te beginnen.

Maar kijk, Rutger Bregman schrijft in het katern Vonk (Volkskrant 15 juni 2013) precies dat wat wij eigenlijk zouden willen schrijven. Korte samenvatting: je moet bij discussies over een mensenleven niet uitsluitend uitgaan van kille cijfers, maar het is wel erg belangrijk deze cijfers te kennen als je een besluit wilt nemen. Ik geef hier een korte samenvatting van zijn redenering.

Vrijwel alles draait uiteindelijk om mensenlevens: hoog opgeleide mensen zijn gezonder en leven langer, investeren in onderwijs draagt dus bij aan een langer en gezonder leven; hoe schoner de straten zijn, hoe minder criminaliteit en dus minder gezondheidsschade of risico op overlijden. Daarnaast zijn er in dit opzicht de meer klassieke thema's zoals: veiligheid, gezondheidszorg en milieu.

Als je kijkt waar het geld aan uitgegeven wordt, dan is dat vaak nauwelijks onderbouwd. Of misschien kunnen we beter zeggen: het is wel onderbouwd maar niet goed afgewogen. Bregman geeft aan dat ProRail honderd miljoen Euro gaat investeren in de veiligheid op en rond het spoor terwijl dat in Nederland het veiligste vervoermiddel is. Een ander voorbeeld, er wordt de komende jaren 1,7 miljard uitgegeven aan het tegen gaan van stralingsgevaar van hoogspanningsmasten⁵⁰.

⁵⁰ Zie ook #48.

Dit is goed onderbouwd, want zou een half leukemiegeval per jaar kunnen voorkomen. Het is echter niet goed afgewogen, want met dit geld kan je ook 150 jaar lang alle Fabry-patiënten van medicijnen voorzien. Bijkomend punt, er is vaak een sterke lobby van partijen die baat hebben bij deze investeringen of uitgaven. Zo staat niet het belang van de patiënten, reizigers of bewoners centraal, maar dat van de farmaceutische industrie, de asbestverwijderaars etc.

Ondanks de hoge uitgaven en een algeheel gebrek aan financiële middelen zijn discussies over de prijs van een mensenleven taboe. Een voormalig GroenLinks Kamerlid stelde over de hoogspanningsleidingen het volgende: “Het is wetenschappelijk bewezen dat kinderen er leukemie van kunnen krijgen. Hoe gepast is het dan er een financieel verhaal van te maken?” Youp van het Hek stelde over medicijnen voor patiënten met de ziekte van Pompe en Fabry: “over sommige zaken moet je als gezond mens, je bek houden”. Maar de vraag is natuurlijk: is dat terecht? Is een mensenleven oneindig veel waard en moet alles daarvoor wijken? En zelfs als je op ethische gronden zou besluiten dat je hier niet over mag discussiëren, is het dan praktisch gezien ook verstandig om dit niet te doen?

Bregman stelt dat een discussie over effectiviteit van een ingreep of maatregel noodzakelijk is. Je moet toch weten wat iets oplevert. Maar, dat wil niet zeggen dat besluiten daarmee alleen op basis van kille rekensommen gemaakt moeten worden. Sommige mensen hebben zoveel pech (zeldzame ziekte) dat het helemaal niet zo raar is een uitzondering te maken. Dus, na de inderdaad wat kille cijfers gaat het ook over moraal en solidariteit. Je hoeft dus niet “je bek te houden” maar je moet ook niet

alleen op basis van de cijfers beslissen.

Conclusie, je kunt pas een ethische discussie voeren op het moment dat je inzicht hebt in de kille cijfers.



Afbeelding 48: Ethische discussie.

48. Natuurlijk is er geld!

Dit is wat u NIET heeft gewonnen (vrij naar de vroegere Willem Ruis shows)

We ontkomen niet aan een discussie over geld. Of het nu gaat om een project en onze creativiteit of om een mensenleven. Kiezen voor het ene betekent automatisch niet kiezen voor vele ander zaken. Op 21 september 2012 sprak hoogleraar Besturen en Veiligheid Ira Helsloot zijn inaugurale rede uit in Nijmegen. ‘Koren op onze molen’, kijk maar.

Les 1: Geld genoeg

De stelling van Helsloot is dat onze overheden irrationeel veel geld uitgeven aan relatief kleine verbeteringen. Als voorbeeld wordt de uitsluiting van mogelijke gezondheidsrisico's genoemd van straling door hoogspanningsmasten. Mogelijk leidt de hoogspanningsstraling tot extra leukemie patiënten. Jaarlijks wordt in Nederland bij honderdtien kinderen leukemie vastgesteld. Uitsluiting van het stralingsrisico zou wellicht enkele gevallen op jaarbasis schelen. Maar de kosten hiervan zijn extreem hoog. In het artikel wordt een bedrag van 1,7 mrd. Euro genoemd. Het gaat dan niet alleen om de vraag of het uitsluiten van 1 of 2 gevallen per jaar 2 mrd. Euro waard is (dus 1 mrd. per geval) maar vooral ook om de vraag hoe je met datzelfde bedrag een nog veel groter effect had kunnen bewerkstelligen. Je kunt jarenlang gratis fruit uitdelen op alle basisscholen in Nederland en dat heeft aantoonbaar een groter positief effect op de gezondheid van kinderen dan uitsluiting van mogelijke stralingsrisico's.

Een koppeling met de economische wetenschap. Ik denk aan de 80/20 regel. Je kunt een probleem voor een flink deel (tachtig procent) oplossen met twintig procent van je budget. Het helemaal perfect oplossen (uitsluiten van alle risico's) kost je buitensporig veel geld, elke extra Euro levert je steeds minder op. Een andere belangrijke is hier het begrip 'opportunity costs' (zie hierna #49).

Het gaat niet om de absolute kosten en opbrengsten van een opgave. Het gaat er om wat je nog meer of anders had kunnen doen en wat je dan had bereikt. Het gaat om het afwegen van alternatieve bestedingen van hetzelfde bedrag.

Zo beschouwd is hier sprake van een geweldige nieuwe verdienmogelijkheid, een geweldige financieringsconstructie, een bijzondere vorm van slimme financiering: hou op met te gaan voor honderd procent perfectie en neem genoeg met tachtig of negentig procent. Ga niet voor het behoud van álle denkbare soorten maar beperk je tot de meest wezenlijke (zie verhaal van Bas Haring over biodiversiteit en Panda's, #55 en verder). In termen van onze beslisboom gaat het om het rendement van een investering en het inzichtelijk maken daarvan en dan vooral in relatie tot alternatieven. Volgens Helsloot worden dergelijke expliciete calculaties nauwelijks gemaakt bij dit soort grote beslissingen.

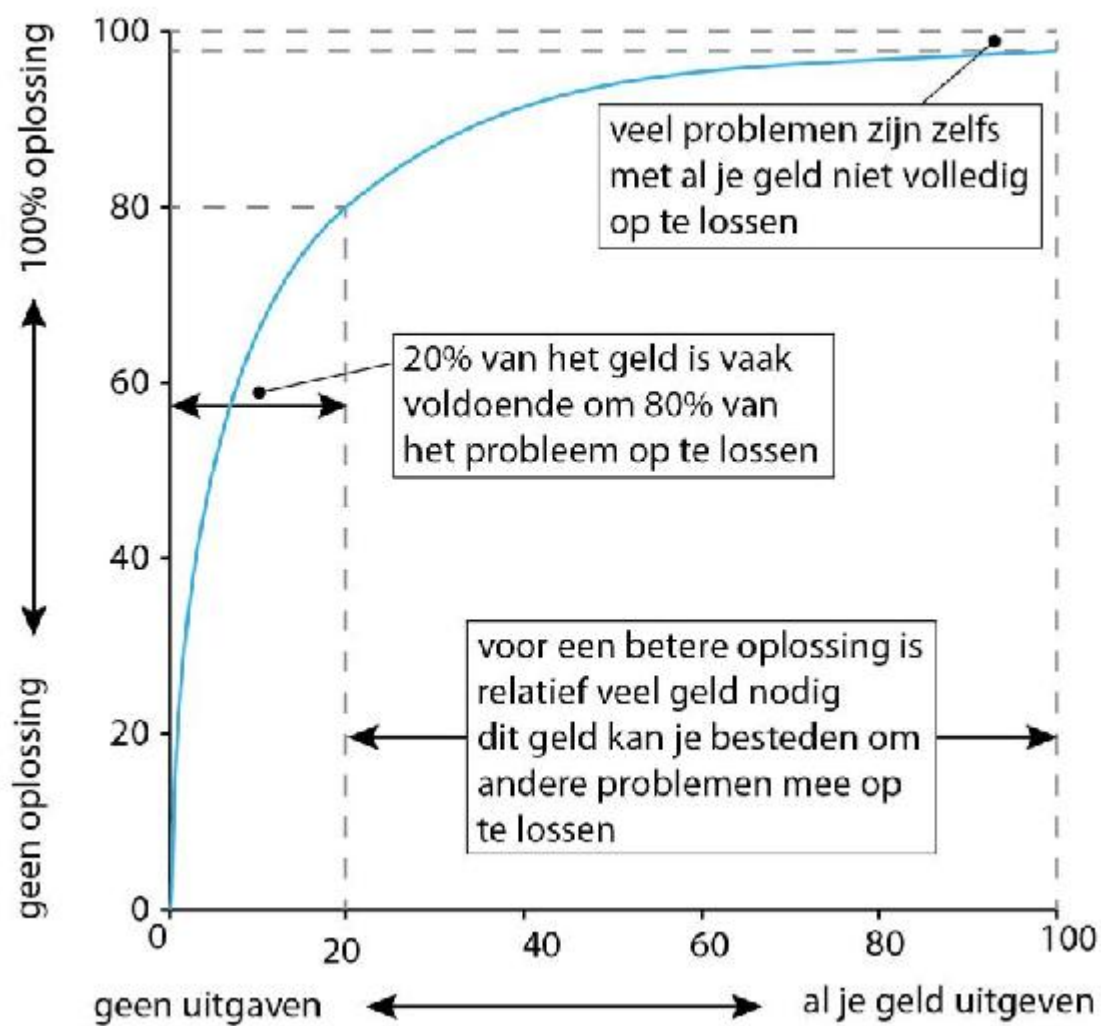
Geld besparen doe je dus door prioriteiten te stellen en door expliciet calculaties op hoofdlijnen te maken en de discussie daarover aan te gaan.

Maar waarom handelen we dan toch op deze wijze, als het aantoonbaar irrationeel is? Kahneman (zie #8-9) spreekt hier van de 'nulrisico' denkfout (de 'zero-risk bias'). Psychologisch zijn wij zo voorgeprogrammeerd dat we overmatig gefocust zijn op het volledig uitsluiten van grote fouten. Verzekeraars maken handig gebruik van deze denkfout want we willen hier graag voor betalen maar kopen meestal een illusie (hoe hoog je de investering ook maakt, helemaal uitsluiten gaat gewoon niet lukken). Maar blijkbaar maken onze politici ook gebruik van deze denkfout door niet te verantwoorden hoge bedragen uit te trekken voor een schijnzekerheid omdat onze burgers dat nu eenmaal willen.

Les 2: Het is een spel

Toch ligt dat laatste genuanceerder. Het zou suggereren dat burgers schreeuwen om het afdichten van alle risico's ongeacht het gemoeide bedrag. Helsloot beweert dat de burger helemaal niet zo irrationeel is. In experimenten blijkt dat als je diezelfde burger vraagt in de schoenen van de wethouder of minister te gaan staan (zie deel 4 voor oefeningen die gebruik

maken van deze wisseling van plek of positie) om de investeringsafweging te maken, hij snel beseft dat het om een onredelijke afruil gaat. Als je kind onder een hoogspanningsmast woont en speelt ga je als burger dus tot het uiterste want het gaat wel om jouw kind (en niet om jouw geld). Als je even afstand neemt dan zie je echter wel degelijk dat het bedrag buiten proportie is (maar dat weerhoudt je niet om je eigen belang gewoon overeind te houden). De denkfout die hier mee samen hangt is de ‘incentivesuperresponse neiging’. De les van deze denkfout is dat je elke uitspraak moet inwegen met het achterliggende belang. Ook hier noemt Helsloot een mooi voorbeeld. We stellen een speciale commissie in het leven om onze veiligheid te garanderen. De experts in de commissie gaan aan het werk en komen met voorstellen om de tunnel nóg veiliger te maken. Nog een nooduitgang erbij, en inderdaad, de tunnel wordt ook echt veiliger. De expert gaat voor maximalisering van datgene waar hij voor gevraagd wordt, dat is zijn opgaaf, dat is zijn belang. Als de tunnel later onveilig blijkt te zijn krijgt hij het op zijn dak. Maar de expert wordt niet gevraagd hoe het zit met de balans tussen extra kosten van de maatregel en hoeveel veiligheid dat nog aan de marge oplevert. En al helemaal beantwoordt hij niet de vraag naar hoe je datzelfde geld op een andere manier kunt inzetten en een nog hogere veiligheid kunt krijgen. Of anders gesteld, hoe je nog meer mensenlevens kunt redden.



Afbeelding 49: 80-20 regel, geld effectief besteden.

49. Verborgen kosten (1): de kosten van niet kijken naar betere alternatieven

Opportunity costs: waarom positief rendement niet genoeg is

In de beslisboom (#8) draait het om rendement. Een maatregel moet een positieve bijdrage leveren en je dichterbij je doel brengen. Maar is dat voldoende? Dat je dichterbij je doel komt? Dat het ‘helpt’? Aanvankelijk, want zo was de beslisboom ontstaan, waren we blij als we konden aantonen dat een duurzame maatregel rendement opleverde. Het installeren van (zeg) een zonnepaneel leverde dan over een periode van tien jaar een rendement van drie procent op, prima toch?

De conclusie moet zijn: nee, een rendement van drie procent is niet voldoende. Het *kán* wel voldoende zijn, maar het hoeft niet voldoende te zijn. Het is een noodzakelijke voorwaarde (voor acceptatie van de maatregel), maar geen voldoende voorwaarde. Want je moet kijken naar de alternatieven die tot je beschikking staan. Welke *andere* maatregelen kan ik nog meer nemen die me ook dichterbij mijn doel brengen? En welke maatregel van die hele serie positieve maatregelen brengt me dan het best of snelst naar mijn doel? In de serie denkfouten staat dit bekend als de ‘alternatieve paden’. We blijken snel te focussen op een eenmaal ingeslagen weg (de oplossing die ons op dat moment voor ogen staat) en vergeten te kijken naar de (betere) alternatieven.

Wanneer we kiezen voor een renderende oplossing die niet de beste oplossing is dan missen we dus een aantal voordelen. Dat wat we missen door de niet-beste oplossing te kiezen noemen economen ‘opportunity costs’ (#68): de gemiste opbrengsten of de kosten van het niet kiezen van de beste opportunity.

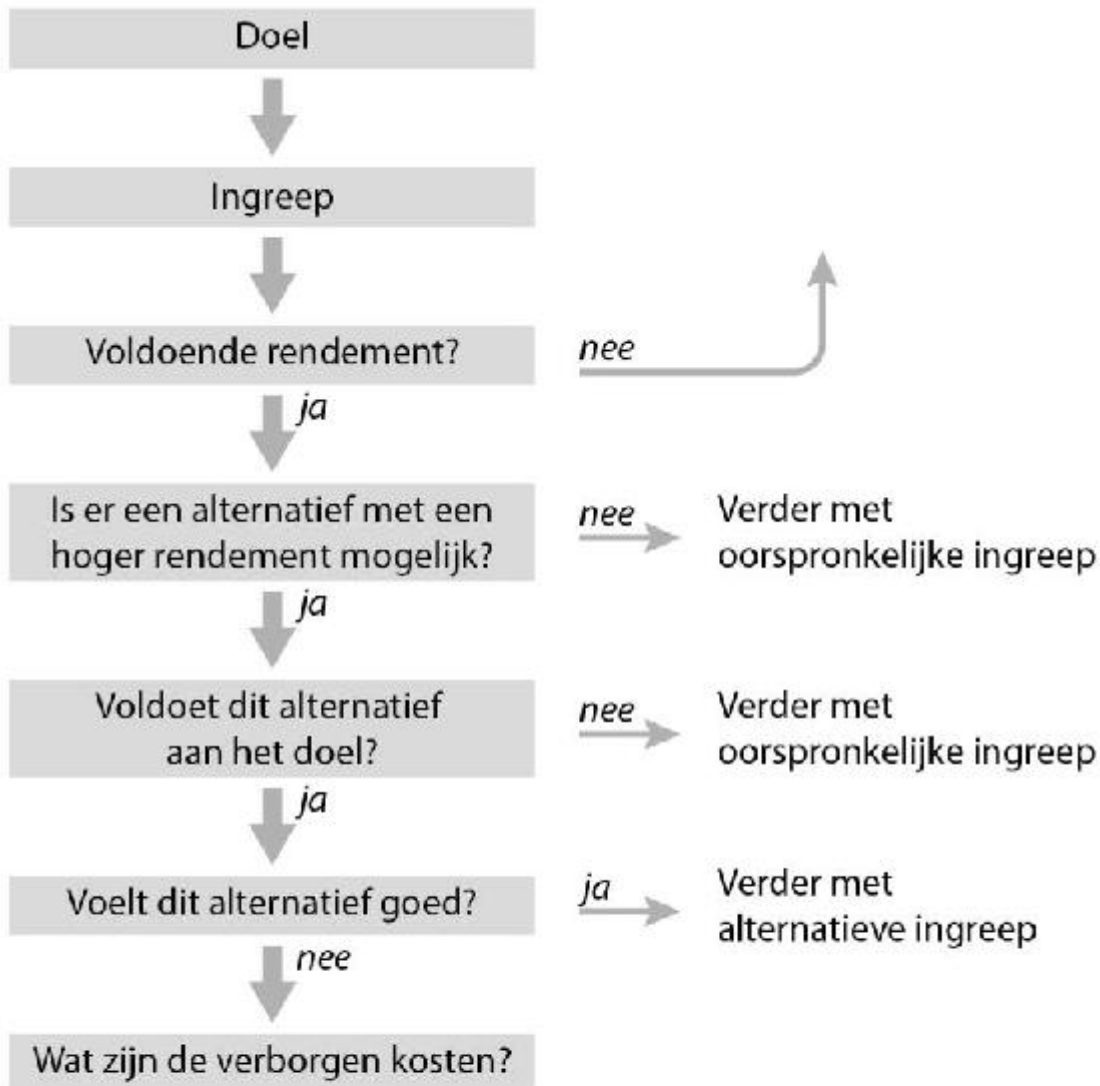
Ja, hoor eens, ik weet ook wel dat ik op een bankrekening misschien vijf procent rente kan krijgen. Dan mag ik toch wel kiezen voor het installeren van dat zonnepaneel dat me iets minder oplevert? Dan is dat toch voor mij de beste oplossing? Als ik daar toch gewoon voor kies, omdat dat voor mij

beter voelt, omdat het voor mij niet om die laatste paar centen gaat? (voor verzuchtingen dat het altijd maar weer over geld gaat, zie ook #45-46).

Dat is een heel terecht punt. Zo zijn we in onze beslisboom op de verborgen kosten (en opbrengsten) gekomen. Blijkbaar voelt het voor jou goed om toch die investering in dat zonnepaneel te doen. Terwijl je ondertussen weet dat er alternatieven bestaan die je meer rendement (in geld) opleveren. Dus als je bewust voor dat lagere rendement kiest dan is er blijkbaar iets wat we nog niet in beeld hebben dat voor jou de moeite waard is (om af te zien van die twee procent extra rente van een spaarrekening boven een zonnepaneel). Dat zijn dan de verborgen kosten en opbrengsten die we met doorvragen in beeld moeten krijgen: het geeft een goed gevoel om iets bij te dragen aan een beter milieu, ik ben minder afhankelijk van een bank, ik vind het mooi zoiets op mijn dak te hebben etc. Ook al zijn we niet in staat het numeriek in een spreadsheet te berekenen, de voor- of nadelen van deze verborgen zaken zijn er niet minder om.

Opportunity costs zijn een voorbeeld van verborgen opbrengsten. Want het zijn gemiste kansen. Het zijn dus ook de kosten van het niet oppakken van die kansen of opportuniteiten en daarmee dus ook 'verborgen kosten'. Maar er zijn meer voorbeelden van verborgen kosten.

Je overtuigt de ander dus niet door alleen het positieve rendement of de korte terugverdientijd te benadrukken. Je zult ook moeten aantonen dat het rendement hoger is of de terugverdientijd korter dan alternatieve toepassingen. Het gaat niet (alleen) om de objectieve aantrekkelijkheid maar vooral om de relatieve aantrekkelijkheid.



Breng de verborgen kosten in kaart door middel van doorvragen. Neem deze verborgen kosten mee in een nieuwe berekening van het rendement.

Afbeelding 50: Opportunity costs.

50. Verborgen kosten (2): kosten van organiseren

De oplossing van economen: markten

Iets waar we te weinig bij stil staan, zijn de kosten van het organiseren. Een zogenaamd duurzame maatregel die maar niet van de grond wil komen, botst vaak op dit soort verborgen kosten. Om iets van de grond te krijgen, moet je vaak overleg voeren, en misschien wel met partijen waar je liever geen tijd in stopt. Je moet toezeggingen doen en daarmee leg je je voor langere tijd vast. Daarmee verkoop je als het ware de mogelijkheden die zich wellicht in de toekomst voordoen om nog beter af te zijn. ‘Gedoe’ is het, en daar heb je geen zin in. Eerder noemde ik al het voorbeeld van ‘s avonds gebeld worden over een zogenaamd goedkoper belabonnement (#9). Zelfs als een goede vriend zegt dat dit een fantastische aanbieding is (“ik heb het zes keer doorgerekend”): je hebt nog steeds geen zin om er tijd voor vrij te maken. Je wilt gewoon niet gestoord worden tijdens het eten, je wilt niet nadenken over dit soort futiliteiten, je wilt niet herinnerd worden aan die keren dat je achteraf helemaal niet beter af was met zo’n ‘aanbieding’.

De bakker bakt brood

Economen doen in hun modellen nagenoeg niets met deze verborgen kosten. Noem het de kosten van ‘dingen voor elkaar krijgen’ of ‘de kosten van het nemen van een besluit’ of ‘de kosten van het afstemmen’ of ‘de kosten van het wegnemen van je zorgen’. Economen hebben daar markten voor uitgevonden. Een markt is een ‘gratis iets’ dat spontaan tot stand komt. Verborgene kosten bestaan niet in deze wereld. Economen gaan uit van transparante markten waarbij iedereen de volledige informatie van iedereen heeft. Verborgene agenda’s bestaan dus niet, de doelen zijn helder. Als je ‘s avonds gebeld wordt voor een nieuw abonnementje en je ergert je aan zo’n actie: was bekend bij de aanbieder, heeft hij al rekening mee gehouden. Wantrouw je de situatie misschien? Kan niet, want alle kleine lettertjes in de contracten zijn bij iedereen bekend. Het lezen en begrijpen van die contracten kost ‘by the way’ ook geen moeite.

Terug nu naar die markten. Hoe werkt dat (volgens het boekje) als ik een brood ga kopen? Ik ga ‘s morgen bij de bakker mijn brood halen en dan

betaal ik gewoon de prijs die op het kaartje staat. Ik hoef helemaal niets af te stemmen met de bakker, ik hoef niet te onderhandelen. Ik weet vanzelfsprekend dat de bakker er niet is om mij een plezier te doen, maar dat een brood voor hem inkomsten zijn. De bakker weet ook dat als ik niet tevreden ben, dat ik dan zonder probleem overstap naar een ander. Hoe komt die prijs op die perfecte markt voor brood dan 'zomaar' en 'gratis' tot stand? Welnu, als ik niet naar die bakker zou zijn gegaan dan was die bakker met een paar broden blijven zitten. Die bakker, ook niet gek, gaat dan de volgende dag minder broden bakken. Of hij denkt dat ie te duur is en zal de volgende dag een lagere prijs op het kaartje hebben staan. En dat doet die bakker net zo lang (op en neer) tot 'het klopt' en zijn gebakken broden precies op zijn. En, zo stellen economen in hun modellen, dat gaat oneindig snel en kost helemaal niets. Dus het gaat niet van dag op dag, maar in een flits. De praktijk is natuurlijk dat dit hele proces van organiseren en over-en-weer aanpassen (behalve misschien op de financiële flitsmarkten) wél tijd kost en wél geld kost. Alleen al het feit dat het bakken van een brood ook tijd kost, is een complicatie voor ons economische model, zoals DirkJan hieronder overtuigend demonstreert:



Afbeelding 51: Dirkjan bij de bakker (overgenomen met toestemming van de auteur Mark Reitera).

Een mythe over ondernemers en markten

Ik kan het toch niet laten, dus vooruit dan maar. Omdat de markten volgens economen zo lekker werken, is de mythe ontstaan dat ondernemers voorstander zijn van vrije markten. Want dat is mooi makkelijk dat je zonder inspanning vanzelf de beste prijs voor je producten krijgt.

Waarom is dat een mythe? Omdat oorzaak en gevolg hier door elkaar worden gehaald. Economen gaan uit van de calculerende economische agent. En die wil, volgens het boekje, de hoogste opbrengst tegen de minste inspanning. De economische theorie veronderstelt dus dat ondernemers hun zakken willen vullen met zo min mogelijk inspanning. En het is ómdat al deze ondernemers hun zakken willen vullen dat er uiteindelijk een optimale prijs op de markt van vraag en aanbod tot stand komt⁵¹.

⁵¹ Voor niet-economen hebben we een serie blogs geschreven waarin de (volgens ons) belangrijkste lessen van de economische wetenschap op een rij worden gezet. Zie www.slimmefinanciering.nl. zoeken op ‘top 10 lessen economische theorie’, blogs vanaf 14 mei 2013 (eerste deel in serie).

Vraag je een ondernemer (uit het theorieboekje dus) of ie blij is met de markt en de gratis marktwerking (#68), dan zal hij best zeggen dat hij hier blij mee is. Maar als je hem vraagt naar wat hij nóg liever zou willen? Dan krijg je een antwoord als: “Dat ik het beste product heb in de hele omgeving, dat de klanten naar mij toe komen zonder dat ik daar reclame voor hoeft te maken, dat ik daarna geen gezeik aan mijn kop krijg over producten die niet werken etc.” De ondernemer uit het boekje is voorstander van een monopoliepositie en niet van een vrije markt. Innovatie en ‘de wens om scherp te blijven’ (door concurrenten met open armen te ontvangen) horen vanuit diezelfde theorie niet thuis in het rijtje ondernemerswensen.

Eigenlijk is het vreemd dat er zoveel ophef is over de zakkenvullerij en graaicultuur van het laatste decennium. De economie uit de boekjes vertrekt vanuit zakkenvullerij als norm. Ethiek is slechts een afweging van kosten en baten (dus geen pakkans of reputatieschade dan zakken vullen en afromen die hap). Nogmaals: ik verzin het hier niet, je vindt het terug in elk standaard economieboek maar dan opgesteld in meer braaftaal, ik haal slechts het romantische sausje weg van de mythe van de vrije markt. ‘Greed is good’ zoals het in de bekende film over Wallstreet heet. En nogmaals: vanuit het boekje, of het echt zo is is hier niet aan de orde. Als u dus de volgende keer iemand van de VVD hoort zeggen: “wij zijn voor een vrije markt” dan moet u vragen namens wie ze spreekt (in ieder geval niet

namens de reeds gevestigde ondernemers).

51. Verborgen kosten (3): onderhandelingskosten

Binnen bedrijven is wél sprake van onderhandelingskosten

Het is dus de (stilzwijgende en supersnelle-en-gratis) onderhandeling tussen bakker en broodkoper die zorgt voor de optimale prijzen (#50). De prijzen waarbij iedereen aan zijn trekken komt en waarbij de geproduceerde hoeveelheden ook precies worden afgenomen. Op elk moment zorgen steeds wisselende prijzen heel subtiel voor gratis evenwichten. Geen (verborgene) onderhandelingskosten dus op en tussen markten.

Behalve binnen bedrijven. Blijkbaar is er binnen de belangrijkste economische entiteit die economen kennen (namelijk ‘het bedrijf’, ‘de onderneming’) sprake van andere wetmatigheden dan die van de markt. Daar lijkt wél sprake te zijn van onderhandelingskosten.

De econoom Ronald Coase (onlangs overleden op honderdentweejarige leeftijd) heeft hier lang geleden een baanbrekend⁵² artikel over geschreven met als titel ‘The nature of the firm’.

⁵² Baanbrekend? Is zo’n woord om verdacht op te zijn. Wordt gebruikt om lastige vragen over de bron te omzeilen. Baanbrekend stuk van geniaal econoom. Oppassen dus. Geloof ook niet dat er veel met het inzicht van Coase is gedaan. Het wordt vooral in de inleiding van mainstreamteksten gebruikt om daarna als een haas op het oude spoor verder te kunnen modelleren.

Hierin vraagt hij zich af wat een bedrijf eigenlijk is. Klinkt een beetje raar, want een bedrijf is toch gewoon een bedrijf? Nee, een bedrijf heeft iets raars. Een bedrijf is een entiteit die naar buiten toe opereert als een economische speler op de markt. Maar binnen dat bedrijf, zo constateert Coase, gelden niet diezelfde economisch wetmatigheden. Want binnen de grenzen van het bedrijf onderhandel je niet elke dag over je salaris (zie ook #6). En haal je ook wel eens een kopje koffie voor een collega zonder dat je helder hebt of je daar iets voor terug krijgt in de toekomst. Kort om: binnen de grenzen van de onderneming lijken andere wetten te gelden dan die op de grote boze buitenmarkt. Binnen een verband van de onderneming is er

iets als ‘kosten van onderhandelen’ of ‘kosten van organisatie’ dat ervoor zorgt dat je voor langere tijd vaste afspraken maakt.

Want, zo is de stelling van Coase, het is niet efficiënt om elke dag opnieuw te onderhandelen over je salaris. Dan kom je immers niet meer aan ondernemen toe. Bij elk kopje koffie zeuren dat de ander nu aan de beurt is, dat schiet ook niet op. Kortom: er is sprake van verborgen kosten en opbrengsten die horen bij het dagelijkse onderhandelen. En het zijn dus de onderhandelingskosten (de transactiekosten) die bepalen wat binnen en buiten de grenzen komt te liggen. De grens (van de onderneming) is de resultante (uitkomst) van optimalisatie gegeven de transactiekosten. Dus toch weer het gevolg van rekenen en economische calculatie. Coase maakt op deze manier van een exogene grootheid ‘het bedrijf zonder expliciete omvang’ weer een endogene grootheid ‘bedrijf waarvan de grootte wordt bepaald door aard en omvang van de intermenselijke transactiekosten’. Hiermee toont Coase aan dat onderhandelings- en informatiekosten in de praktijk substantieel moeten zijn.

Familie en markt

De Tsjechische econoom en filosoof Sedláček⁵³ stelt dat ‘markt’ niet zozeer een economisch fenomeen is maar eerder een sociologisch of psychologisch fenomeen.

⁵³ Thomas Sedláček, ‘De economie van goed en kwaad’. Zie ook www.slimmefinanciering.nl, zoeken op ‘economie van goed en kwaad’.

Hij haalt daarbij het voorbeeld aan van het breken van een been. Stel dat je oma haar been breekt. In dat geval kom je terstond van je plek om te helpen, no matter what. Hier is niet sprake van een economische afweging van hoeveel moeite het je kost en wat je daarvoor terug krijgt (het economisch paradigma). Maar hoe anders is het als de bakker zijn been breekt. Als je bakker zijn been breekt dan zoek je simpelweg een andere bakker om aldaar je brood te kopen. Waar wordt het verschil tussen oma en de bakker door bepaald? Oma is familie en binnen de context van familie wordt er geen economische calculatie gedaan. Dan doe je wat je moet doen. Een bakker is niet de persoon van de bakker, maar een middel om aan je

product (brood) te komen. Een bakker is onderdeel van een anonieme markt. En die markt bezorgt jou je brood en dat brood haal je bij die partij die je het grootste voordeel biedt. Punt. Oma is familie en bakker is markt.

Inside-outside En via die redenering kom je tot een belangrijk onderscheid: iets hoort wel of iets hoort niet tot de markt waar economische harde koude wetten regeren. Wat markt is wordt dus bepaald door wat je niet tot je familie of kring van ‘insiders’ vindt horen. En, nu komt de kern van de boodschap, dat bepaal je dus zelf. Jij bepaalt dus wie behandeld wordt als middel en wie als persoon of ‘familielid’. En dat is geen economisch vraagstuk maar een sociologisch of psychologisch vraagstuk.

52. Verborgen kosten (4): kosten van toezicht

Agency costs: ze doen niet altijd wat je vraagt

Er is nog iets raars aan de hand met organisatiekosten. We zagen hiervoor al (#51) dat er binnen een bedrijf blijkbaar sprake is van (verborgene) organisatiekosten want juist dát maakt dat het een bedrijf is waar omheen een grens wordt getrokken. Binnen deze grens van het bedrijf gelden andere wetten dan buiten dit bedrijf (waar de markt en de koude prijsvorming regeert). Wij van hierbinnen onderhandelen niet dagelijks om onze beloning en inspanning, maar daarbuiten bij jullie leveranciers en klanten doen we dat wel. Wij van hierbinnen zijn een beetje een familie en daar gelden andere (minder koude, meer menselijke) wetten. Maar het is nog gekker: binnen dat bedrijf zijn er lieden aangesteld die worden betaald om de zaken te regelen. En daar ontstaan ook nieuwe verborgen kosten.

Zakken vullen

Normaal vertrekt de economische theorie vanuit de vooronderstelling dat 'agenten' hun zakken willen vullen met minimale inspanning. Toch neemt diezelfde economie weer aan dat zo'n agent die binnen een bedrijf wordt aangesteld om de boel te runnen anders in elkaar steekt. Zo'n manager krijgt natuurlijk wel een passende (marktconform, anders vertrekken ze naar het buitenland) beloning, dat dan weer wel. Maar er wordt stilzwijgend aangenomen dat de manager maximaal zijn best zal doen om de hem van hogerhand opgelegde doelstelling waar te maken. Die doelstelling is overigens, maar dat spreekt, om voor de aandeelhouders zoveel mogelijk geld op te halen.

Maar net zoals Ronald Coase (#51) op het idee kwam om binnen de grenzen van het bedrijf verborgen onderhandelingskosten te veronderstellen, zo zijn er ook economen geweest (veel later, in de jaren zestig van de vorige eeuw) die bedachten dat die aangestelde managers misschien ook andere agenda's konden (nee: moesten!) hebben. Zo is het begrip 'agency costs' (#68) ontstaan. Ik ken hier geen goed Nederlands

woord voor, ‘agentenkosten’ dat klinkt niet, maar het is iets als de ‘kosten voor het houden van toezicht’.

Kosten van toezicht

Deze economen zagen dat het in de praktijk vaak niet goed afliep met die managers en hun bedrijven. De managers (‘agenten’) deden niet altijd wat de aandeelhouders hen hadden opgedragen. Nee, ze deden wat de economische theorie altijd al veronderstelde: ze vulden hun eigen zakken. Welnu, het is logisch dat zo’n agent er een eigen agenda op na houdt, dus zul je als aandeelhouders toezicht moeten organiseren. De managers doen namelijk niet altijd wat je ze vraagt te doen. Er is binnen een bedrijf dus sprake van wederom verborgen kosten omdat je niet voetstoots kunt aannemen dat iedereen zijn best doet (voor jou). Je zult extra kosten moeten maken om de managers te controleren. Je zult dus toezichthouders moeten inhuren. Maar hoe weet ik nu of die toezichthouders doen wat ik ze vraag? Misschien spelen ze wel onder een hoedje met die managers? Tja, dat is waarschijnlijk, dat is wat we nu tijdens de crisis in de krant lezen. Dus dan moet je ook toezichthouders controleren. En die ook weer.

Wat willen we nu eigenlijk zeggen met al deze voorbeelden van verborgen kosten? Nou bijvoorbeeld: geloof niet altijd wat er in de boekjes staat. En ook: de werkelijkheid is altijd complexer dan een economisch model. Maar vooral: verborgen kosten spelen wel degelijk een rol in de grote boze buitenwereld. Onderschat ze niet! Houd er zoveel als mogelijk rekening mee bij het tegendenken over uw projecten en voorstellen!

53. Nabrand: het verschil tussen waarde en prijs

Enkele begrippen die zijn blijven liggen

We lijken er in dit boekje over tegendenken niet aan te ontkomen. Het gaat niet om tegendenken in het algemeen maar over tegendenken rond projectvoorstellen en investeringsbeslissingen in het bijzonder. De kernvraag is: is een maatregel renderend (en dus duurzaam (#68)) op langere termijn. Er is in het voorgaande een aantal essentiële economische begrippen ‘boven de markt blijven hangen’. We hebben de uitleg ervan voor ons uit geschoven. Het gaat met name om het economische waardebegrip. Wat is waarde? En wat is het verschil tussen waarde en prijs? Een uitleg in een aantal stappen.

Een bonnetje

Stel ik geef jou een bonnetje. Met dat bonnetje kun je ergens (bij de supermarkt, het postkantoor of de boekhandel) € 100 afhalen. Wat is dat bonnetje je waard? Hoeveel wil je ervoor geven? Ik stel deze vraag regelmatig in workshops. Het antwoord is meestal iets tussen de € 50 en € 75. Mensen vertrouwen het niet, krijg ik dat geld wel echt? En terwijl ik zeker weet dat ik mijn aankoopprijs kwijt ben, weet ik nog niet honderd procent zeker of ik die € 100 ook echt ga ontvangen. In principe luidt het antwoord: als ik zeker weet dat ik voor dat bonnetje inderdaad € 100 terug krijg dan is dat bonnetje me ook € 100 waard. In de praktijk iets minder omdat je toch liever meteen echt geld hebt en je moeite moet doen het bonnetje in te leveren. Het verschil tussen wat je er écht voor wilt betalen en die € 100 noemen we dan de ‘discount’ of korting.

Nog een bonnetje

Goed, nu hebben we weer zo’n zelfde bonnetje maar nu kun je er elk jaar en dat vijf jaar lang € 100 mee afhalen bij het postkantoor. Wat is het bonnetje je nu waard? Volgens dezelfde redenering als hiervoor: € 500 met een discount. En de discount is nu groter want voor die laatste € 100 moet je wel vijf jaar wachten. Je kunt je geld beter tussentijds op de bank zetten

want dan krijg je een vergoeding (rente). Als ik de redenering met het bonnetje nu veralgemeniseer: een bonnetje dat recht geeft op x maal jaarlijks y Euro is waard x keer y Euro met een discount die rekening houdt met renteverlies, risico en (transactie-) kosten.

De waarde van een aandeel

Wat is volgens dezelfde redenering dan de waarde van een aandeel? Een aandeel geeft aan dat je eigenaar bent van een deel van een bedrijf. Dat bedrijf maakt als het goed is winst en soms wordt die winst uitgekeerd aan de aandeelhouders. Zo'n uitkering op een aandeel heet dividend. Het aandeel is in wezen een bonnetje dat je recht geeft op periodieke dividenduitkeringen.

Dus wat ben je bereid te betalen voor een aandeel dat je x maal jaarlijks y Euro dividend uit belooft te keren? Welnu: x maal y Euro met een discount die hier nog iets hoger is omdat een bedrijf failliet kan gaan (of slechter presteert dan beloofd). Maar hier speelt misschien nog wat anders. Een aandeel kun je makkelijk tussentijds verkopen. Als je daar rekening mee houdt dan wil je voor je aandeel betalen: x keer die y Euro aan dividend die ik denk te ontvangen + de verwachte opbrengst van dat aandeel als ik dat na die x jaren aan iemand anders ga verkopen.

Maar wat is die 'iemand anders' bereid dan voor jouw aandeel te betalen? Volgens dezelfde redenering: het aantal keren dividend wat die persoon denkt te ontvangen ná koop van dat aandeel. En weer de verwachte verkoopprijs van het aandeel aan weer de volgende koper.

Dit is misschien wat technisch of wiskundig maar je kunt aantonen dat die extra verkoopmogelijkheid in wezen neerkomt op een oneindige aaneenschakeling van steeds weer nieuwe dividend uitkeringen.

De waarde van een aandeel is, of je nu wel of niet tussentijds verkoopt, de optelling van alle dividenden zolang het bedrijf blijft bestaan rekening houdend met de discount. In technisch jargon: de waarde van een aandeel is de contant gemaakte stroom te verwachten dividenden (zolang het bedrijf bestaat).

Investeringsbeslissing

Een investeringsbeslissing kun je zien als een klein nieuw te vormen minibedrijfje dat je als het ware met een klein aandeeltje financiert. Of een investering (maatregel) ‘waarde’ heeft kun je dus volgens de redenering van hierboven in kaart brengen. De waarde van de maatregel vind je dus in eerste instantie door alle opbrengsten en kosten over alle betrokken partijen van nu tot einde looptijd op te tellen en te corrigeren voor het tijdsaspect en het risico. Is de waarde groter dan nul dan is het in principe een renderende maatregel.

De waarde is, ondanks de technische berekeningen die je kunt uitvoeren, subjectief. Subjectief omdat de correctie die plaats vindt afhankelijk is van het waarderende individu. Afhankelijk van de persoon of het collectief van personen dat de maatregel evalueert.

Er zijn drie redenen waarom de berekende waarde subjectief is:

- De opbrengsten en kosten die je in kaart brengt zijn meestal geen zekere bedragen maar (subjectieve) inschattingen. De ene persoon zal een hogere of lagere inschatting maken dan de andere.
- De correctie voor het tijdsaspect: hier wordt gesproken over de ‘tijdsvoorkeur’⁵⁴.

⁵⁴ Meer over de term ‘tijdsvoorkeur’ (#68) en de relatie met de rentevoet is te vinden op www.slimmefinanciering.nl, zoeken naar ‘Eén procent rente voor de schildpad’ (blog 21 maart 2013).

De ene persoon hecht een groter belang aan consumptie in het heden en wil dus een grotere beloning voor uitstel van die consumptie. Zo’n persoon zal zijn centjes dus minder makkelijk afstaan en een hogere vergoeding eisen. Daarmee is zijn tijdsvoorkeur hoger en zal zo’n persoon dezelfde voordelen in de toekomst lager waarderen.

- De correctie voor het risico-aspect: hier wordt gesproken over de ‘risico-opslag’. Ook deze kan van persoon tot persoon verschillen. Niet alleen kan het risico per persoon anders worden ingeschat, ook kan de beleving en afkeur van het lopen van dat risico per persoon anders zijn.

Verschil tussen waarde en prijs

Nu duidelijk is hoe een waarde-berekening tot stand komt, wat is dan de prijs? Op het moment dat je moet afwegen of je een maatregel wel of niet gaat uitvoeren, is er nog geen sprake van een prijs. De waardeberekening gaat dus vooraf aan de prijsvorming. De waardeberekening is, zoals gesteld, in eerste instantie subjectief, de prijsvorming is daarentegen juist objectief.

In de praktijk worden op continue basis voortdurend investeringsbeslissingen genomen. En deze kleine ‘minibedrijfjes’ worden in principe ook voortdurend aangeboden en verhandeld. Want soms wil je af van je investering en iets anders gaan doen. Een ander zal juist in willen stappen op jouw investering. Zo is er dus voortdurend vraag en aanbod in deze minibedrijfjes. Zo komen er feitelijke prijzen op markten van vraag en aanbod tot stand die je betaalt voor zo’n minibedrijfje. Daarom is de prijs objectief, het is immers gewoon de feitelijke en zichtbare prijs die je (in het echt) betaalt. De prijs is gewoon wat er op je bonnetje of je afschrift staat.

Voor de koper van het aandeel (die hoort bij de investeringsbeslissing) zal de prijs lager zijn dan de subjectieve waarde die hij toekent aan dit aandeel, voor de verkoper is het juist andersom: voor de verkoper is de subjectieve waarde van het te verkopen aandeel lager dan de prijs die hij ervoor gaat krijgen. Dat is precies de reden voor handel (uitwisseling van aandelen): de ene (kopende) partij ziet er meer voordeel in dan de andere (verkopende) partij.

En dus?

Een lang en misschien wat technisch verhaal, sorry. Waarde wordt door bijna iedereen bijna dagelijks gebruikt. En elke keer kan er iets anders mee bedoeld worden. Hierboven ging het meer specifiek over de waardeberekening zoals financieel economen (en banken) dat doen. Vaak horen we de verzuchting dat economen een zo beperkt beeld van waarde hebben. Hier moet ik toch een beetje voor de economen opkomen. Ook bij economen is waarde heel breed gedefinieerd: alles wat mensen belangrijk vinden komt in principe terug in je model. En nee, het is niet zo dat economen zeggen dat alles in geld moet worden uitgedrukt. Helaas heeft de

drang van economen om veel en internationaal te publiceren in wiskundige blaadjes er toe geleid dat de discussie inderdaad is verengd tot aandelen, Euro's en zo verder. Ook in de krant en op de televisie bedoelen wij met 'waarde' steeds vaker een bedrag in Euro's. Ongemerkt worden onze discussies en afwegingen op die manier 'vereconomiseerd'. Uiteindelijk kan dat als resultaat hebben dat er 'echte' waarde wordt vernietigd (dit is daarmee weer een voorbeeld van 'collateral damage' (#68)).

De kern is dat waarde, hoe dan ook gedefinieerd, een basis voor je beslissingen en afwegingen vormt. Hoe zit ik er nu bij (dat is de uitgangssituatie, situatie 0) en ga ik er beter van worden als ik puntje-puntje ga doen (dan krijg je de nieuwe situatie, situatie 1)? Als het antwoord 'ja' is, dan word ik er dus beter van, en heeft het dus waarde toegevoegd en is het dus (voor mij) een goede (renderende) maatregel. Nogmaals: waarde mag dus ook zijn 'je gelukkig voelen', 'in een fijn huis wonen' en wat niet al.

Terug naar de praktijk. Als in de krant staat dat de waarde van je huis is gestegen, dan wordt dus bedoeld: 'wat je er naar verwachting bij verkoop voor krijgt in Euro's'. Of je dat er echt voor krijgt is nog maar de vraag. Misschien krijg je minder, misschien meer. Waarschijnlijker is dat je het helemaal niet wilt verkopen, dan is die waarde dus vooral een boekhoudkundige waarde. En wat bijna zeker is: de hogere waarde is een signaal voor de gemeente om je meer belasting te laten betalen. En voor de verzekeraar om de premie te verhogen. En waarschijnlijk moet je voor een ander nieuw huis ook meer gaan betalen (mocht je willen verhuizen). Een hogere waarde voor je woning betekent dus niet dat het financieel beter met je zal gaan en kan dus best tot minder geluk leiden.

Deel 6: hoe werkt een economisch model?

Kunnen we tegendenken door te leren van economen?

54. Op zoek naar het 'economische model' van een ander

Het ontrafelen van een discussie

Ik ben altijd gefascineerd geweest door economische modellen. Ik ben natuurlijk niet voor niets economie gaan studeren. Als je 'normaal' nadenkt dan doe je dat meestal intuïtief. Daar is op zich niks mis mee. Maar zodra meerdere factoren een rol spelen in je vraagstuk, kom je er met je intuïtie vaak niet meer uit. In zo'n geval kan een economisch modelletje je helpen.

Een model is een manier om je denken expliciet te maken. Om de discussie transparant te maken. Om in scenario's ('what if?') te kunnen denken. Een model denkt als het ware een aantal virtuele toekomsten door. In onderling overleg kun je dan bepalen in welke toekomst je het meeste heil ziet en daar je beleid (gedrag, acties) op afstemmen⁵⁵.

⁵⁵ Daarom is het ook zo raar te horen dat een model niet goed is als de toekomst anders is dan het model 'voorspelt'. Een model is er niet per se om de toekomst te voorspellen. Maar om jezelf voor te bereiden op mogelijke toekomsten. Een goed model leidt wellicht vooraf al tot nieuw gedrag (beleid) waardoor de aanvankelijke toekomst er niet meer komt.

Een model, dat kan niet genoeg worden benadrukt, is een abstractie van de werkelijkheid en dus niet de werkelijkheid zelf. Een model dat de werkelijkheid in al haar omvang zou beschrijven is oneindig complex en dus ook geen model meer. Een model laat bewust aspecten uit de werkelijkheid achterwege (of voegt zelfs denkbeeldige aspecten toe). Welke aspecten wel en niet in je model terug komen, moet onderdeel van de discussie zijn.

De elementen van een model

Hoe ziet een economisch model er uit? Grof gezegd kun je vier verschillende blokken onderscheiden in elk economisch model:

- de exogenen
- de endogenen of gedragsvergelijkingen
- de definitievergelijkingen
- de resultaten

De exogenen in het model komen ‘van buiten’ het model. Het model zelf doet er geen uitspraak over. Denk aan de groei van de wereldhandel of de subjectieve voorkeuren van consumenten. De econoom zal dus aan een andere discipline of instituut vragen welke getallen hier het beste passen. Maar ook overtuigingen horen bij de exogenen, ‘de natuur is er voor de mens’, is bijvoorbeeld zo’n overtuiging. Of ‘markten zorgen voor evenwicht’, ook een aanname voorafgaand aan het maken van het model.

De endogenen van het model vormen het hart. Het gaat hier om de gedragsof reactie-vergelijkingen. Meestal worden deze vergelijkingen geschat aan de hand van beschikbare data uit het verleden. Neem bijvoorbeeld de lonen. Een gedragsvergelijking bepaalt dan de hoogte van de lonen aan de hand van bijvoorbeeld de groei van de prijzen en de groei van de arbeidsproductiviteit. Een ander voorbeeld: als de winkels één uur per week langer open zijn (een exogene) dan stijgt de omzet met twee procent (fictief voorbeeld, geen idee of het klopt, zal lager zijn).

De definitie-vergelijkingen knopen een aantal variabelen aan elkaar aan de hand van definities waar niet aan te tornen valt (kloppen per definitie). Bijvoorbeeld, de productie van goederen is gelijk aan wat je opmaakt (consumptie) plus wat er eventueel verloren gaat of naar elders verdwijnt (door schade of door export) plus wat je overhoudt (de besparingen). Ander voorbeeld, je vermogen is gelijk aan wat je al had plus de aangroei.

De resultaten van het model zijn de uitkomsten als je het hele spul in de computer doorrekent.

Tegendenken met een model

Waarom vertel ik dit allemaal? In discussies gaat het vaak over de conclusies zonder dat er een helder beeld is van de argumentatie erachter (zie ook de uiteenzettingen over het wereldmodel in #13-14). Nou is het

meestal niet erg praktisch om een discussie tussen mensen in een model te vatten. Maar je kunt wel doen alsof je denkt aan de hand van een model. Ook als je een discussie voert of als je een stuk in de krant leest. Vooral het onderscheid in de exogenen en endogenen is dan interessant. De exogenen geven weer welke feiten, aannames en overtuigingen de basis van de redenering vormen. De endogenen laten zien op welke wijze je met deze exogenen tot een conclusie komt. Definitievergelijkingen zijn in een discussie over het algemeen minder van belang omdat men het daar meestal wel over eens is.

Je krijgt zo meer grip op waar nu de crux zit in een discussie of opiniestuk. En dan kun je bij jezelf nagaan waar jij anders op zou in willen steken. Dus niet op het einde van de discussie in de zin van: daar ben ik het niet mee eens. Want dat is gewoon de uitkomst of resultante van het model. Je moet dan een stap terug in de redenering en aanwijzen wat er in het model moet veranderen om tot jouw gewenste conclusie te komen. Hoe ziet jouw model van de werkelijkheid er uit en waar is dat anders dan dat van mij?



Afbeelding 52: (Economisch) model.

55. Plastic panda's

Ontrafelen van de discussie van Plastic panda's: de exogenen

In 2011 schreef Bas Haring het boek Plastic Panda's. Haring onderzoekt daarin de discussie over het uitsterven van planten- en diersoorten. Het is een mooi voorbeeld van tegendenken. De centrale vraag van Haring luidt: is dat nou erg het uitsterven van soorten? We gaan het boek van Haring ontleden, waarbij we met een schuin oog naar (de metafoor van) het economisch model kijken.

Enkele jaren geleden waren we bij een forumdiscussie waar het boek van Haring centraal stond. Haring kreeg natuurlijk de gelegenheid zijn punt te maken en vervolgens kwam er een spreker die een tegengestelde mening had, vervolgens weer een reactie van Haring, vervolgens discussie uit de zaal, enfin het bekende stramien.

Na een half uur verbaasde ik me er over dat de discussie zich in cirkeltjes bleef bewegen. Maar dat is zojuist toch ook al gezegd? Maar dan in andere woorden? Op dat moment dacht ik bij mezelf: hadden we maar een flap-over met de belangrijkste uitgangspunten en veronderstellingen bij de hand zodat we bij herhaling van zetten gewoon zouden kunnen verwijzen: 'kijk maar, dit hebben we al gehad, dat zit daar in het betoog'. Maar, toen viel me ook op dat zelfs Bas Haring een verhalend betoog heeft en niet altijd expliciet maakt wat zijn aannames zijn en wat wel open voor discussie is en wat niet.

Kortom: zou het helpen als we het 'model' van Haring en zijn 'opponenten' zouden achterhalen? Waar zitten de verschillen in beider modellen? Hoe pakt Haring het aan om 'tegen te denken'? Is hier sprake van een patroon of een 'tegendenkstrategie'?

De exogenen

Het is onmogelijk in dit korte bestek inhoudelijk diep op de materie van het boek van Haring in te gaan. Kort door de bocht: er is een grote groep

mensen die zich ernstig zorgen maakt over het verlies aan biodiversiteit. Minder natuur, minder verscheidenheid aan soorten, en dat met name door toedoen van de mens met zijn vervuilende gedrag. Metafoor voor deze stroming is de pandabeer die zo zal uitsterven. Wij moeten de panda daarom beschermen.

Haring heeft in zijn betoog een aantal uitgangspunten die je als overtuigingen kunt zien. In het economisch model zouden we dit exogenen noemen. Natuurlijk kun je over overtuigingen discussieren maar uiteindelijk kun je ze niet weerleggen door data en blijft het bij een aanname of geloof. Een voorbeeld van zo'n overtuiging van Haring: iets heeft alleen maar waarde als er een subject is dat kan waarderen. Een mens is zo'n waarderend subject en alleen als er mensen zijn kan er iets van waarde bestaan. Met andere woorden: stel dat we een wereld zouden hebben met planten en dieren maar zonder mensen, dan is er geen sprake van waarde.

De pandabeschermers stellen daar tegenover: dat is een arrogante opvatting die de mens onterecht centraal stelt. Ook zonder mensen is er sprake van een waardevol systeem. Deze stroming spreekt van 'intrinsieke waarde'. Ook als er niemand kijkt, zelfs als de mens niet zou bestaan, ook dan is er waarde. Je kunt daar kort en lang over praten, maar uiteindelijk geloof je of het een of het ander.

Behalve dit soort overtuigingen zijn er nog andere aannames in het model van Haring. Hier gaat het om min of meer door feiten ondersteunde inzichten waarover een zekere mate van consensus bestaat. Een voorbeeld van zo'n exogeen inzicht: evolutie kent geen ontwerp en soorten hebben geen bedoelde functie (anders dan een aanpassing aan de omgeving). Een ecosysteem is dus een min of meer toevallige uitkomst van deze aanpassingsprocessen van soorten aan hun (steeds veranderende) omgeving. Een andere: de natuur is er niet speciaal voor ons, hij is er gewoon. En als laatste: minder soorten betekent niet dat er minder natuur is.

Welke andere exogene inzichten de panda-adepten hier in hun model tegenover stellen, is overigens uit het betoog van Haring niet altijd duidelijk. Maar het kan zoiets zijn als 'de natuur leidt vanzelf tot iets moois', 'wat de mensen maken kan niet mooier zijn dan de natuur zelf',

‘elke soort heeft recht op haar eigen bestaan’, ‘hoe meer soorten hoe meer natuur’ etc. Merk ook op dat er snel verwarring optreedt of het nu een exogene, een endogene of een conclusie is. Tot zover de metafoor van het economische model. Toch dwingt het structuur aan te brengen in de discussie ...

56. Plastic panda's (tegen-)denkstrategieën

Plastic panda's: de endogenen, de wijze van redeneren

Een aantal van de uitgangspunten die Haring gebruikt, hebben we eerder besproken (#55). Om zijn twijfel te bewijzen (of te verwerpen) pelt Haring ook de redenering van anderen af. We noemen die redeneringen hier (tegen-) denkstrategie. Je zou dat kunnen vergelijken met de endogenen in de metafoor van het economisch model.

De denkstrategieën

Ik kom tot een zestal 'manieren van (tegen-)denken' die Haring in zijn boek gebruikt. Ik geef per manier een voorbeeld.

Twijfelen aan de consistentie. Je gaat op zoek naar uitspraken bij de tegenstander die elkaar tegenspreken. Is er bijvoorbeeld sprake van opwarming van de aarde? Welnu, sommige onderzoeken zeggen van wel en andere onderzoeken van niet. De geleerden spreken elkaar dus tegen. Gebrek aan consistentie is dus een reden om te twijfelen aan de juistheid van een conclusie bij de ander.

Inductie (veralgemeniseren). Je kijkt in het verleden of de gevreesde ontwikkeling (van hel en verdoemenis, het uitsterven van soorten in dit geval) niet eerder heeft plaats gevonden en hoe dat toen is goed gekomen (klinkt als een herstelstrategie, zie de oefening in #41). Misschien is er inderdaad sprake van een vermindering van het aantal dieren plantensoorten op dit moment, maar er zijn vele perioden in de historie geweest waar dat het geval was. Blijkbaar is de natuur op eigen kracht in staat (geweest) zich altijd weer aan te passen. Een vermindering van het aantal soorten gaat dus na verloop van tijd vanzelf weer over (doortrekken van de lijn uit het verleden).

Een andere definitie kiezen. Minder natuur kan je op verschillende manieren bekijken. Misschien is er minder natuur als je de soorten gaat tellen, maar als je gewoon kijkt naar de massa aan natuur (aantal kilo's

bomen, planten dieren etc.) dan is er juist sprake van steeds meer natuur. En ook wat je een soort noemt is arbitrair. Zo zijn er biologen die beweren (op basis van allerlei criteria) dat de Afrikaanse olifant niet één soort is maar wel twee of zelfs drie. Zo kan het kiezen van een andere definitie zomaar zorgen voor meer of juist minder soorten. Handig.

Perceptie. Of er van iets minder is, wordt vooral bepaald door hoe vaak je ernaar kijkt. Vroeger keek men helemaal niet naar grassoorten, er was gewoon 'gras'. Maar nu we aan het tellen zijn geslagen, lijkt het in één keer of er de laatste vijftig jaar minder grassoorten zijn. Een ander voorbeeld: veel van wat wij als natuur beleven (perceptie) is gewoon door menselijk handelen ontstaan. Wat wij mooie natuur in Schotland noemen is ontstaan door eeuwenlange begrazing door schapen die daar door mensen zijn neergezet. Dus, wij wennen misschien ook wel aan een hele andere soort natuur. Oplossing voor meer natuur (meer soorten): anders kijken.

Dynamiek. De natuur is nu eenmaal geen constante. Voortdurend komen er soorten bij en gaan er soorten af. Dat er een soort uitsterft is dus heel normaal en van alle tijden. Wat de natuurbeschermers willen doen is de natuur fixeren en dat is eigenlijk heel onnatuurlijk.

Delen en vermenigvuldigen. Dit is een vorm van wisselende abstractie waar Haring zich vaker van bedient. Je kunt het ook gedachte-experimenten noemen. Haring is hier erg goed in en weet je zo steeds weer aan het denken te zetten. Stel nu dat je het Amazonegebied (met de grootste soortenrijkdom ter wereld) in tweeën hakt (delen in twee). Als je het ene deel helemaal vol bouwt met huizen, dan verandert er niets aan de soortenrijkdom op de wereld. Best vreemd: veel nieuwe huizen en toch evenveel natuur. Of omgekeerd: als je van heel Nederland een park maakt à la de Veluwe dan komt er niet één soort bij (vermenigvuldigen). Dat komt omdat Nederland relatief soortenarm is en het er overal ongeveer hetzelfde (karig) uitziet. Daarmee heeft hij wel allerlei 'nieuwe' denkwijzen geïntroduceerd, maar wat betekent dit nou voor zijn oorspronkelijke vraag? Aanleiding was immers de twijfel of we nu soortenrijkdom verliezen, of de mens daar een rol in speelt en of een hoge biodiversiteit wel zo belangrijk is.



Afbeelding 53: Plastic panda's, tegendenkstrategie.

57. Plastic panda's uitkomsten

Andere uitkomsten door andere aannames

Haring heeft dus ‘tegengedacht’ over hoe erg het is dat Panda’s uitsterven. Het is als laatste stap nog wel interessant te onderzoeken hoe het eigen model van Haring in elkaar steekt. Want Haring zelf komt tot andere conclusies (dan de panda-adepten). We doen dat op een meer verhalende manier (om de modelmetafoor niet té ver door te trekken).

Voorbeeld conclusie en redenering Haring

Conclusie: Het verdwijnen van soorten hoeft niet te leiden tot een lagere waardering. Reconstructie van de redenering. Er komen nu eenmaal meer mensen op de wereld. Dat is een gegeven (een exogene, 'daar ga ik niet dus over'). Mensen hebben nu eenmaal een bepaald patroon van ruimtebeslag (inductie, doortrekken van een trend): landbouw, huizen, wegen, kortom steeds meer beslag op ruimte⁵⁶.

⁵⁶ Merk op dat wat in het ene model een exogene is, dat in het andere model niet (meer) hoeft te zijn. Haring vertrekt vanuit de exogene ‘er komen nu eenmaal steeds meer mensen op de wereld’. Een panda-adept zal wellicht zeggen: hoeveel mensen er op de wereld bijkomen bepalen we zelf en is afhankelijk van hoeveel ruimte we nog hebben. In dat geval is de hoeveelheid mensen een endogene geworden.

Dat betekent dat uiteindelijk minder ruimte overblijft voor ‘natuur’ als je tenminste ‘natuur’ als een objectief iets definieert (perceptie). Dus wellicht leidt dat tot een kleinere soortenrijkdom of biodiversiteit (hoeft ook niet, je kunt op een kleiner perceel meer soorten hebben, zie ‘delen en vermenigvuldigen’). Maar een kleinere soortenrijkdom hoeft niet te leiden tot een mindere waardering van die natuur (perceptie). Om een aantal redenen: mensen maken zelf ook ‘natuur’ die we als mooi ervaren (Schotse hooglanden). Maar belangrijker nog: zonder mensen is er geen waardering (exogene overtuiging) en hoe meer mensen op de wereld die een menswaardig bestaan leiden (door bijvoorbeeld efficiënte en eenvormige landbouw) hoe meer subjectieve waardering er is (want aantal mensen maal

waardering gaat omhoog). Ben je het nu niet eens met de conclusie van Bas Haring, heb je het gevoel dat het verdwijnen van soorten wel tot een lagere waardering leidt, dan kan je nu zien waar jouw redenering afwijkt.

Misschien vind je dat er wel waardering kan zijn zonder mensen (je bent aanhanger van de intrinsieke waarde school). Het kan ook zijn dat je vindt dat menselijke natuur per definitie minder waardevol is dan 'echte' natuur. Of je vindt het niet vanzelfsprekend dat er meer mensen bij (moeten) komen, of dat die mensen niet automatisch meer beslag op de ruimte leggen door meer wegen etc.

Nog een voorbeeld van conclusie en redenering Haring

Conclusie: Het gaat niet om de absolute diversiteit aan soorten maar om een functionele diversiteit aan soorten. Reconstructie van de redenering. Van sommige soorten is bekend (consistentie?) dat het uitsterven geen enkele invloed heeft op de omgeving. Of hooguit een tijdelijke invloed waarna het ecosysteem zich snel weer aanpast naar een ander evenwicht (dynamiek, inductie). Maar van een beperkt aantal soorten kunnen we aannemen dat als die uitsterven, wij als mensen een groot probleem gaan krijgen. Dat noemen we de kritische soorten (nieuwe definitie). Het afnemen van de biodiversiteit aan kritische soorten is dus inderdaad een gevaar dat ons boven het hoofd hangt. Probleem is echter dat niet bekend is hoe de lijst van kritische soorten voor de mens er uit ziet (consistentie?). We weten echter wel dat áls zo'n kritische soort uitsterft de kosten prohibitief hoog (kunnen) zijn. Het is daarom economisch renderend (rationeel verstandig) om een veiligheidsmarge aan soorten aan te houden, een soort buffer aan kritische-soorten-plus om onnodige risico's te vermijden. Er is dus sprake van een optimale hoeveelheid kritische soorten voor de mens en op basis van een voorzorgsmotief mag die (nog onbekende) lijst wat groter worden gekozen. Maar dus niet: hoe meer soorten hoe beter.

Afsluiting

Het gaat hier om een illustratie (van een metafoor om tegen te denken). Kun je een verhaal in woorden herleiden tot een aantal achterliggende aannames, overtuigingen, denkstrategieën, gevolgtrekkingen, conclusies etc. zodat dat verhaal of die discussie beter volgbaar en transparanter wordt? En er minder

in herhaling hoeft te worden gevallen? En sneller duidelijk wordt waar de verschillen en overeenkomsten zitten in de denkpatronen van beide partijen? Probeer het gewoon eens uit in een discussie die vastloopt of voortdurend in cirkeltjes beweegt. Misschien levert het iets op. “Vertel mij uw model en ik reken uit wat uw conclusies zullen zijn”.

58. Werkt dat met die denkstrategieën?

Extra toets op ‘De staat van het klimaat’

Bij Bas Haring en zijn Panda's kwam ik tot zes 'denkstrategieën'. Dat kan toeval zijn. Misschien heeft een andere auteur wel acht trucs en weer een andere er slechts drie. Ik heb daarom 'ad random' een ander boek erbij gepakt en nagelopen, op zoek naar de daar gebruikte denkstrategieën. Dat boek kwam vrij spontaan langs. Het is 'De staat van het klimaat' uit 2010 van onderzoeksjournalist Marcel Crok. Waar Bas Haring aan tegendenken doet over het belang van biodiversiteit, doet Marcel Crok aan tegendenken over het al dan niet opwarmen van de aarde (klimaatprobleem). In beide gevallen is volgens de auteurs sprake van een ander kamp dat de kenmerken vertoont van een geloof. Bewust heb ik bij het lezen het lijstje van Haring er niet bij gepakt en gewoon genoteerd welke 'denkstrategieën' gebruikt worden. Hier het resultaat waarbij ik wel steeds aangeef of het een bestaande of een nieuwe strategie is. Met name een groot 'wetenschappelijk' instituut moet het in het boek van Crok ontgelden. Dit instituut schrijft aan de lopende band paniekveroorzakende rapporten die stellen dat het klimaat opwarmt door de extra CO₂uitstoot die door de mens wordt veroorzaakt.

De (tegen-)denkstrategie van Crok

- Verdacht maken. Er is sprake van fraude aan de kant van deze onderzoekers (van het andere 'kamp'). Er wordt bewust gemanipuleerd met de data zodat de uitkomsten de vooraf gewenste conclusie bevestigen. Andersdenkenden worden bewust buiten boord gehouden. Over het belang van deze frauderende onderzoekers wordt niet uitgebreid stil gestaan maar ik lees tussen de regels iets als: groupthink, consistentie op eerder gedaan onderzoek (geen gezichtsverlies lijden), je instituut en je werk in stand houden, je eigen visie doordrukken, eer en erkenning halen. Ik zou deze denkstrategie 'de opponent verdacht maken' of 'maak de ander klein' noemen. Deze is ten opzichte van Haring nieuw.

- Maak jezelf groot. Dit element van de strategie is het spiegelbeeld van de vorige. De journalist Crok zegt meermalen dat hij geen belang heeft in de discussie en puur naar de feiten kijkt. Hij heeft honderden artikelen gelezen en heel veel mensen gesproken. Dit onderdeel van de strategie zou ik 'maar mij kunt u wél geloven' of 'maak jezelf groot' noemen. Gecombineerd met het verdacht maken leidt dit tot de 'ik ben beter' strategie.
- Twijfel aan de consistentie. Een argument dat door het hele boek heen loopt en dat we ook bij Haring tegenkwamen: de wetenschappers zijn er onderling niet uit. De ene zegt dit en de andere zegt dat. Dat is dus het twijfelen aan de interne consistentie van de deskundigen en het debat.
- Een andere definitie kiezen. Nog een hele belangrijke die we ook bij Haring tegen kwamen. De data kloppen niet. Niet omdat er mee is gesjoemeld (dat argument hadden we hierboven al behandeld) maar omdat het maar helemaal afhangt van hoe je aan die data komt. Wordt er op land gemeten of op zee, in de avond of overdag? En hoe zit het met de gebruikte meetapparatuur? Was die wel gekalibreerd en is die apparatuur met de normen van vandaag nog wel accuraat genoeg? Dus wat is eigenlijk goed meten? Dit argument zou je met wat goede wil kunnen omschrijven als 'het kiezen van een andere definitie'. Maar 'twijfelen aan de consistentie' zou ook kunnen. Over het stijgen van de zeespiegel: 'Dé zee? Die bestaat helemaal niet. Het ligt er maar helemaal aan waar je gaat meten'.
- Inductie. Dan het argument van 'dat is al eerder gebeurd in de geschiedenis'. De opwarming van de aarde en/of een extra hoeveelheid CO₂ in de atmosfeer is al vele malen eerder gebeurd in de geschiedenis. So what? We zijn er nu nog dus hoe erg kan het zijn? De gebeurtenis is kortom niet uniek, bij Haring zagen we dit argument ook.
- Perceptie. Weer een argument dat we eerder tegenkwamen: het is maar net hoe je ernaar kijkt en vanuit welk model je vertrekt. Het model van de opponent klopt niet want betreft bijvoorbeeld een cirkelredenering. De aanname wordt gedaan dat het aandeel natuurlijke CO₂ op het totaal aan CO₂ gering is. Ja logisch dat de conclusie dan is dat het aandeel CO₂ dat door de mens is veroorzaakt voor problemen zorgt.

Kortom dezelfde werkelijkheid kun je beschrijven met meerdere modellen.

- Andere exogenen. Het argument van het wel erkennen van de conclusie maar het koppelen aan andere feiten. Dit argument is een variant op de vorige: blijkbaar is sprake van een ander model en perceptie. 'Ja er is sprake van een opwarming van de aarde en ja dat komt door de uitstoot van CO₂ maar nee het is niet de mens die dat veroorzaakt (maar een vulkaan die veel CO₂ uitstoot).'
- Nieuwe exogene. Het argument van (weer) een ander 'feit' in het model. De aarde warmt op en dat komt niet door de mens maar door hele andere factoren, namelijk het gedrag van de zon (die zich niks aantrekt van wat wij mensen doen en iets wat niks met CO₂ te maken heeft).' Ook weer een variant op eerdere argumenten dus.
- Dynamiek. De dingen veranderen nu eenmaal, we leven niet in een statische wereld. De aarde warmt op en dat komt door de uitstoot van CO₂ en dat komt door de mens. Maar is het erg? De natuur en de mens passen zich altijd weer aan aan de omstandigheden. Gaan de zeeën omhoog? Dan moeten we er hogere dammen omheen bouwen. Adaptatie is het codewoord. Minder soortenrijkdom? We passen er wel weer een mouw aan. Soms is het niet alleen 'niet erg' maar zelfs gunstig: 'Verzuring een probleem? Veroorzaakt door de mens? En jullie zeggen dat het koraalrif daar last van heeft? Wij hebben een experiment gedaan met verzuring en toen bleken de koraalriffen juist op te leven: verzuring is goed voor het koraalrif'.

Voorlopige conclusie van dit kleine onderzoek op basis van slechts twee boeken: grofweg gebruiken beide auteurs en publicaties dezelfde hulpmiddelen bij hun tegendenkstrategie. Belangrijkste verschil bij Crockten opzichte van Haring is dat Crock de opponent als onbetrouwbaar wegzet (de ander kleiner maakt, zichzelf groter). Dus als het gaat om onze projecten die we eens kritisch onder de loep willen nemen (mag ook een artikel uit de krant zijn): we kunnen het lijstje vragen er gerust op loslaten (zie #59) . Het levert altijd nieuwe inzichten op waar je verder mee komt.

59. Hulpmiddel vragenlijst doorgronden denkstrategie

Met deze vragen doen ze het

Wij hebben regelmatig meegemaakt dat in een workshop een vlammend betoog werd gehouden over de opwarming van de aarde en het uitsterven van diersoorten. Een poging om de aanwezigen te overtuigen voor duurzame oplossingen te kiezen. Vaak is het inspirerend maar is het ook nuttig? Ik heb altijd het gevoel dat een aantal deelnemers (vaak de belangrijkste, namelijk de investeerders) het namelijk niets interesseert. Zij kennen al die verhalen natuurlijk wel maar doen er niets mee. Bewust of onbewust gebruiken ze de strategie van de dynamiek en inductie, het is vaker gebeurd, het is altijd goedgekomen, dus waarom zou het nu fout gaan? Dat betekent dus dat als jij iets wilt bereiken, je een strategie moet opbouwen die aansluit bij de ‘denkstrategie’ van de ander. Zo kan je de ander wellicht overtuigen om dezelfde conclusie als jij te trekken, in dit voorbeeld investeren in duurzame maatregelen.

Denkstrategieën gebruiken

Op basis van ons beperkte onderzoek naar twee boeken die expliciet een tegendenkdoel hebben, is het mogelijk een vragenlijst te maken die je zelf ook kan toepassen op het betoog van een ander of van jezelf. Aan jou om zelf het doel van je inspanning te kiezen: je eigen verhaal sterker maken of juist dat van de ander ter discussie stellen. We doen het in de vorm van de strategieën met een aantal vragen. Vragen die je aan een ander kan stellen, maar ook vragen die je aan jezelf kunt of zelfs moet stellen.

Ik ben beter. Vraag je af hoe onafhankelijk je bent. Welke voorgeschiedenis is er? Is er kans op gezichtsverlies? Is er een zakelijk, persoonlijk of ander belang?

Consistentie. Vraag je af in hoeverre de experts het met elkaar eens zijn over de feiten en de aannames. Wat jij als waarheid presenteert, hoe

makkelijk is het om dat ter discussie te stellen?

Inductie. Hier vraag je je af of dit niet al veel vaker is gebeurd. Is dit werkelijk een probleem? En is dit wel zo'n goede oplossing? De argumenten gaan dan over vroeger of elders waar dit ook is gebeurd en dat het zich toen vanzelf oploste of dat de oplossing toen niet werkte.

Definitie. Hier ga je dieper in op de variabelen en vraag je wat deze precies inhouden. "Dit is misschien wel een goede oplossing voor gehandicapten, maar wat verstaan wij / jullie eigen onder gehandicapten?" "Als je het over producten uit de omgeving hebt, aan welk gebied denk je dan?"

Perceptie. Hier zeg je dat je er op verschillende manieren tegenaan kunt kijken. Je vraagt je dus af vanuit welk perspectief jij kijkt en welke andere invalshoeken mogelijk zijn. "Jij vindt het belangrijk dat huizen geïsoleerd moeten worden". "Dat isolatiemateriaal moet ook weer gemaakt worden, dat kost ook energie. Ik vind dat je naar het geheel moet bekijken. Dan is het nog maar de vraag of isoleren wel zo goed is."

Exogenen / feiten. Hier stel je de feiten ter discussie. Je kunt een nieuw feit inbrengen waardoor je tot een andere conclusie komt. Maar, soms staat niet de conclusie ter discussie maar is het juist de vraag waardoor het zo gekomen is. "Dat deze brug is ingestort (conclusie) komt niet doordat deze slecht gebouwd is maar omdat er te weinig aan onderhoud is gedaan". Overigens gaat het hier ook om de vraag hoe de feiten verzameld zijn, welke selectie is er geweest, welke bewerking? De feiten kunnen wel kloppen, maar als belangrijke feiten ontbreken schiet je er weinig mee op.

Dynamiek. Eigenlijk vraag je je hier af of jij wel invloed hebt op het oplossen van het probleem. "Dingen veranderen nou eenmaal en vaak lost het zichzelf weer op. Zo gaat dat nou eenmaal."

Gedachte-experiment. Hier probeer je in gedachten jouw probleem of wens op allerlei (rare) manieren te verwezenlijken. Zo kom je er achter wat echt belangrijk is. "Als we op deze school de helft minder zittenblijvers willen, dan maken we toch gewoon de school twee keer zo klein." "Euh nee, het gaat om meer kinderen die overgaan". "Oh, dan maken we de

school twee keer zo groot.” “Nee, van de kinderen die op deze school zitten moeten er zoveel mogelijk overgaan”. “Oké, dan passen we toch gewoon de normering aan”.

Tot slot komen we nog even terug op het eerste punt (‘ik ben beter’). Is er kans op gezichtsverlies? Gezichtsverlies is voor niemand fijn. Een tegendenkstrategie kan ook inhouden dat je probeert het gezichtsverlies van een ander te voorkomen zodat die wél mee wil in jouw verhaal. Of, dat je zelf transparant bent naar een ander en die ander vraagt jou te steunen om gezichtsverlies te voorkomen.

Ik ben beter	"ben ik nou zo slim of zijn zij nou zo dom?" <i>fraude • eerlijk • belangen • onafhankelijk • autoriteit • erkenning willen</i>
Consistentie	"hé als jullie het onderling al niet eens zijn ..." <i>twijfel zoeken • waarheid • geen consensus • tegenspraak</i>
Inductie	"dit hebben we vaker gehoord en toen ..." <i>vaker • voorbeelden • elders • verleden • anderen • algemeneren</i>
Definitie	"wat jij een .. noemt, noem ik een ..." <i>meeteenheid • anders rekenen • criteria • afbakening • consistentie</i>
Perceptie	"als je het op deze manier bekijkt, dan ..." <i>invalshoek • perspectief • modellen • verplaatsen in ander</i>
Feiten	"je hebt dus geen rekening gehouden met ..." <i>onderzoek • getallen • bronnen • gegevens</i>
Dynamiek	"zo gaat dat, valt weinig aan te doen" <i>hoort erbij • voordelen • aanpassen • altijd verandering</i>
Gedachte-experiment	"stel nou eens dat ..." <i>klein • groot • extreem • absurd maken</i>

Afbeelding 54: Acht tegendenkstrategieën.

Deel 7: van tegendenken naar systeemdenken

Zet je denkresultaten over naar een visueel
systeemoverzicht

60. Ongewenste bijeffecten

Systeemdenken: jezelf verwonderen vanaf de meta-positie

We hebben om beslisfouten te voorkomen, meerdere aanpakken beschreven. We zijn begonnen met de rationele beslisboom waar alle plussen en minnen in de tijd voor alle partijen op een rijtje worden gezet. Dat bleek onvoldoende garantie te zijn voor goede besluitvorming. Toen hebben we de meer subtiele kosten en opbrengsten ontdekt. We noemden dat verborgen kosten. Het kan gaan om de kosten van organiseren, of de kosten van toezicht of de kosten van ‘gedoe’. Op die manier blijken veel besluiten toch rationeler dan je aanvankelijk had gedacht (daarom sluit je niet zomaar een nieuw mobiel abonnement af, ook al lijkt dat goedkoper).

Nog niet tevreden gingen we op zoek naar nog weer andere factoren. De beslisboom + verborgen kosten vertrok vanuit de harde zakelijke kant van de ratio. Het gaat hier om ‘slow-thinking’. Echte besluiten worden vaak genomen vanuit de meer intuïtieve ‘fast-thinking’ processen waar we allemaal last van hebben als beslissers. Zo kwamen we terecht in de wereld van de denkfouten. Door met een checklist denkfouten te werken, zo is de aanname, kom je tot betere en meer duurzame besluiten.

En nog zijn we er niet. Met name bij complexe besluiten waar meerdere partijen bij betrokken zijn, loopt het op nog weer andere zaken fout. Zelfs de oefeningen met tijd en plaats van deel 4 geven niet altijd zicht op hoe het dan wel (beter) moet. Het gaat hier om onvoorspelbare uitkomsten die als het ware boven de partijen uit ontstaan. Nu zou je dit af kunnen kappen door te verwijzen naar het ‘zwarte zwaan’-effect (zie #65). Maar de kern van een zwarte zwaan is dat je hem per definitie onmogelijk kunt voorspellen en dat je dan maar rekening moet houden met het onverwachte.

Voor wie nu de draad kwijt raakt: in deel 8 is een samenvattend visueel overzicht te vinden van de verschillende lagen en aanpakken zoals hier (wat stuntelend) in woorden beschreven.

Nee, het gaat om nog een ander fenomeen. De maatregelen kennen ondanks de slimheid van het rekenen en ondanks de inkapseling van (meer emotionele) denkfouten ongewenste bijeffecten. Soms wordt ook wel gesproken over ‘collateral damage’ (#68). Het zijn ongewenste effecten die als het ware door het systeem worden geproduceerd. ‘Het systeem’ lijkt daarbij boven de losse partijen en hun acties uit te ontstaan. Maar het verschil met zwarte zwanen is dat deze ongewenste uitkomsten toch ergens logisch zijn en daarmee tot op zekere hoogte voorspelbaar.

Het gaat om paradoxale en ongewenste, maar daarmee niet onverklaarbare of irrationele, effecten. Deze effecten zie je het beste als je enige afstand neemt van de vraagstelling en van de spelers en ‘op je gemak’ kijkt naar wat er zoal gebeurt of zou kunnen gebeuren. Dit noemen we een ‘systeemobservatie’ die je het beste kan doen vanuit de ‘meta-positie’. Er lijkt zich de afgelopen jaren een nieuwe stroming af te tekenen die zich met deze vraagstukken bezig houdt: systeemdenken. De benadering heeft zijn roots in de jaren vijftig en zestig van de vorige eeuw en de meest bekende doorbraak-publicatie is ‘The 5th discipline’ van Peter Senge uit 1992.

In dit deel beschrijven we een aantal van dergelijke systeemcasussen. We zijn nog niet zover dat we deze met een checklist of infographic of stappenplan kunnen pakken. Zie dit deel maar als een eerste kennismaking met de materie en voor ons een opstap naar wellicht een volgende publicatie die dieper in gaat op dit systeemdenken.

Om gevoel te krijgen bij die nieuwe dimensie van besluitvorming wat voorbeelden en achtergronden.

Over opleidingen, files en sociale schaarste

Lange tijd geleden las ik een boek dat intuïties die ik al had bij sommige economische vraagstukken mooi beschreef. Intuïties overigens die in mijn economieopleiding niet of nauwelijks een plek kregen. Dat boek heeft lange tijd de status van ‘vergeten boek’ gehad en is in 1976 geschreven door de toen jonge econoom Fred Hirsch.⁵⁷

⁵⁷ Fred Hirsch, ‘Social limits to growth’.

Hirsch gaat dieper in op het begrip ‘sociale schaarste’. Scharste is in de economie heel normaal, sterker nog: het is de k rn van het vak. Maar normaal betekent scharste dat de prijzen van het scharse item omhoog gaan en het gebruik ervan bijgevolg afneemt. Evenwicht en klaar opgelost. Bij sociale scharste is er iets vreemds aan de hand. Het gaat bij sociale scharste om immateriële zaken die per definitie beperkt en dus schaars zijn. Stel: je wilt wat meer geld verdienen en dat denk je te bereiken door ‘specialist’ in iets te worden. Daarvoor heb je een hogere opleiding nodig en moet je voor je specialistische werk verder reizen. Gevolg is meer mobiliteit. Mobiliteit betekent meer tijd kwijt aan reizen en, bij gebrek aan goed openbaar vervoer, behoefte aan een auto. Vele auto's nopen tot hogere belastingen voor de aanleg van wegen. Van je hogere verdienen blijft minder vrij te besteden over. Er ontstaan files en je bent nog meer tijd kwijt aan reizen. Omdat je zo weinig vrije tijd overhoudt, wil je een hoop dingen door anderen laten doen. Het zijn met name persoonlijke diensten die je wilt inhuren bij toenemende welvaart, je wilt op die manier extra vrije tijd kopen. In de persoonlijke dienstverlening vindt nauwelijks technologische ontwikkeling plaats en ook dienstverleners gaan meer verdienen. Om je vrije tijd te kunnen kopen moet je zelf dus nog meer gaan verdienen, dat doe je door een hogere opleiding te volgen en te klimmen in de hiërarchie, dat betekent nog meer reizen en nog meer in de file staan (want anderen doen ook wat jij doet). Er ontstaat een eeuwig haasje-over spel met als eindresultaat: iedereen heeft het druk, staat veel in de file, volgt opleidingen die niet het gewenste effect hebben, verliest sociale contacten. Juist in een tijd dat er meer behoefte is aan persoonlijk contact is dit scharser dan ooit. Persoonlijk contact en vriendelijkheid komt steeds meer voor in betaalde vorm. Hirsch spreekt hier van een 'commercialisation bias'⁵⁸.

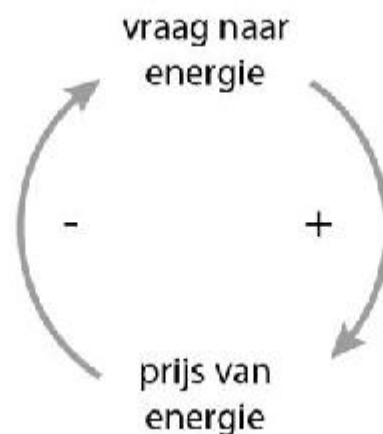
⁵⁸ Deze bias is nog niet opgenomen in de denkfoutenliteratuur. Dus bij deze!

De marktwerking neigt automatisch naar betaalde zaken en zorgt voor een automatische uitholling van sociaal draagvlak. Publieke en algemene zaken kosten je alleen maar geld.

Ontevreden over veiligheid of onderwijs

Nog een voorbeeld uit het boek van Hirsch. Je bent als rijke burger ontevreden over de veiligheid op straat. Rijke burgers zoeken elkaar op en regelen het gewoon zelf: de ‘gated communities’, ommuurde wijken waar gelijkgestemden wonen met hun eigen voorzieningen. Omdat je je eigen veiligheid betaalt (uit onvrede over de publieke voorzieningen op dat gebied) is je bereidheid nog eens belasting te gaan betalen minimaal. Sterker nog: je huurt, wederom tegen betaling, een adviseur in die je vertelt hoe je nog minder belasting kunt betalen. De algemene voorzieningen worden nog slechter en zo verder. Onderwijs, hetzelfde verhaal: het publieke onderwijs vind je onder de maat, je vindt dat je kinderen ook hogerop moeten en gaat het zelf regelen met privaat onderwijs. Het inhuren van private docenten is dusdanig duur dat je geen geld meer over hebt voor algemeen onderwijs (voor anderen). Dus je wilt daar geen belasting voor afdragen. Weinig belastingen betekent nog slechter algemeen onderwijs etc. etc.

De moraal is dat ondanks ieders beste intenties ‘de markt’ hier leidt tot de slechtste uitkomst voor allen. Systeemdenken gaat over: niet gevraagd en toch gekregen. We verwonderen ons vanaf de zijlijn en meta-positie (#68): hoe kan het zo zijn dat niemand dit wil en het toch gebeurt?



Afbeelding 55: Systeemdenken, vraag en aanbod, simpel model.

61. Economie is ook systeemdenken

Een economisch model maar dan in een plaatje

De economie (als discipline) is bij uitstek een circulaire manier van kijken. Het gaat over stromen (geld of goederen) die van de ene partij naar de andere partij gaan. Het gaat bijna altijd over oorzaak-gevolg redeneren. Al die uitspraken komen dan terecht in een 'model': een systeem van vergelijkingen die de onderlinge verbanden tussen de (economische) grootheden beschrijven⁵⁹.

⁵⁹ In deel 6 figureert 'het economische model' in een hoofdrol, zie aldaar.

Simpelste model

Laat ik om het duidelijk te maken een heel simpel model nemen: Dit is de kern van de zogenaamde 'wet van vraag en aanbod'. Als er van een bepaald product teveel vraag is dan gaat de prijs ervan omhoog. In dit voorbeeld: als de vraag naar energie toeneemt (om wat voor reden dan ook) en het aanbod blijft gelijk, dan gaat de prijs van energie omhoog. Dit is een voorbeeld van een zichzelf dempend verschijnsel. De vraag naar energie is negatief gevoelig voor de prijs, dus neemt de vraag af als de prijs ervan stijgt. Oftewel: meer vraag leidt tot een hogere prijs die weer leidt tot een geringere vraag. Een nieuw evenwicht ontstaat en voila systeemdynamiek.

Een vergelijking erbij

Je zou kunnen zeggen dat het hierboven beschreven modelletje twee vergelijkingen kent met twee variabelen. Het aanbod van energie hebben we constant gelaten. Eventueel zou je nog kunnen zeggen: dat is eigenlijk de derde vergelijking. En dat is het mooie van een model, je kunt gewoon een vergelijking toevoegen. En het zo stap voor stap uitbouwen naar een grotere complexiteit.

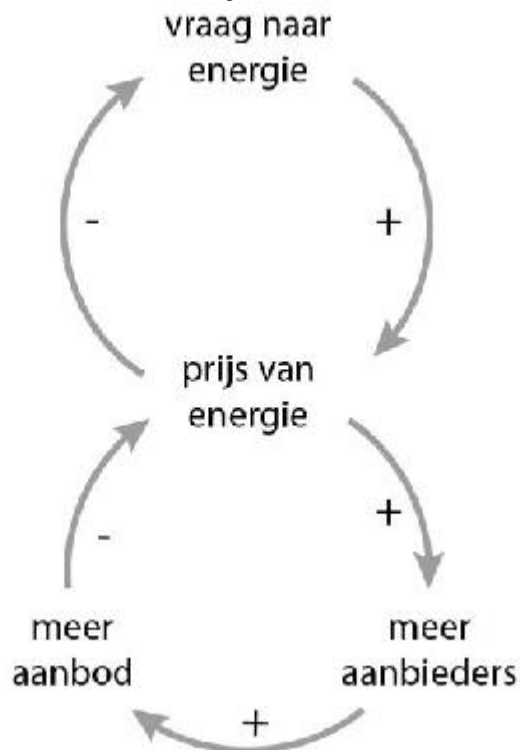
Dus laten we nu eens zeggen dat een hogere prijs van energie nieuwe toetreders tot de energiemarkt uitlokt. En nieuwe toetreders zorgen dus voor

meer aanbod van energie. In technisch jargon: we maken van het ‘exogene’ aanbod een nieuwe endogene aanbodvergelijking.

Een echt economisch model is qua wiskundige aanpak nauwelijks aan grenzen gebonden. Het is geen probleem met moderne pc's een model met duizend vergelijkingen door te rekenen. Probleem met zo'n groot model is echter dat geen normaal mens meer snapt hoe de uitkomsten tot stand komen, het wordt een ‘black box’: je stopt er wat in en er komt wat uit. Een gevaarlijke ontwikkeling omdat er gewoon fouten in de vergelijkingen kunnen zitten die niemand heeft opgemerkt.

Gaan we, zoals hier, over op een visuele weergave van een model of systeem dan is de grens van mogelijke complexiteit veel en veel sneller bereikt. Bij meer dan tien vergelijkingen (variabelen) houdt het wel zo'n beetje op. Ik weet nog uit mijn studietijd dat er ook pogingen werden gedaan modellen van vele vergelijkingen op een visuele wijze weer te geven, maar dat leidde al snel tot een heilloze spaghetti exercitie.

Terug naar het uitgebreide modelletje, dat ziet er dan zo uit:



Afbeelding 56: Systeemdenken, vraag en aanbod, meer complexiteit.

Je ziet nu als aanvulling dat de hogere prijs van energie leidt tot meer aanbieders van energie en dat betekent meer aanbod en dat leidt weer tot een daling van de prijs van energie. Wat het totale effect is op de prijs van energie valt nu niet te zeggen omdat er sprake is van twee tegengestelde krachten (meer vraag, maar ook meer aanbod).

Secundaire loop

Een econoom zou kunnen zeggen dat er gewoon een vergelijking aan het systeem of model is toegevoegd. Maar misschien klinkt dat te plat. In termen van de systeemdynamiek zou je ook kunnen spreken van meerdere niveaus. Je zou kunnen verdedigen dat het aanvankelijke model de primaire reactie beschrijft. En dat je daarna de afgeleide of secundaire effecten daar aan gaat toevoegen. Het gaat dan om de secundaire dynamiek of om tweede orde effecten of om ‘niet verwachte’ effecten of, afhankelijk van wat je beschrijft, wellicht om ‘collateral damage’ (onbedoelde negatieve bijeffecten).



Afbeelding 57: Wie vraagt wordt overgeslagen.

Wie vraagt wordt overgeslagen

Zo'n visuele weergave van dynamiek is natuurlijk niet gebonden aan economische taal. Je kunt een heel alledaags verschijnsel als 'wie vraagt wordt overgeslagen' ook in een soortgelijk schema vatten. In woorden gaat het dan als volgt: iemand heeft een sterk verlangen (wil graag iets hebben), dus gaat wat ie graag hebben wil vragen, dat leidt tot irritatie bij de bevroagde partij, waarop ik juist wordt overgeslagen.. Het effect is dat je door te vragen iets juist niet krijgt en dat bijt weer in de staart van 'ik wil graag iets hebben'. De primaire dynamiek zou ik als volgt kunnen tekenen: Ook hier kunnen we weer een (secundaire) vergelijking toevoegen om de dynamiek complexer te maken (en de onbedoelde bijeffecten van iemands handelen duidelijker te krijgen). Iemand wordt bijvoorbeeld boos als ie wordt overgeslagen. Als we dat in de tekening toevoegen dan krijg je bijvoorbeeld:

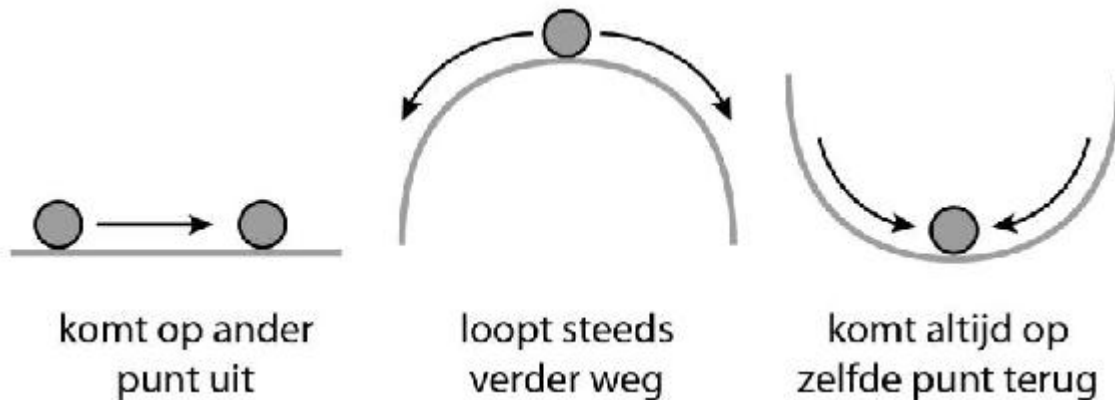


Afbeelding 58: Wie vraagt wordt overgeslagen in het kwadraat.

Dus het feit dat je niet krijgt wat je wilt leidt tot boosheid en die boosheid leidt tot nog weer extra irritatie bij de beoogde gever. Dus zal er sprake zijn van nog meer 'niet krijgen wat je wilde' en dat zal weer leiden tot nog meer boosheid. Hier is sprake van een 'weglopende dynamiek': boosheid, irritatie, nog meer boosheid, nog meer irritatie. Het probleem wordt steeds groter en de situatie explodeert.

Stabiliteit

De stabiliteit (of het ontbreken daarvan) is een belangrijke eigenschap van een systeem. Je kunt simpele plaatjes gebruiken om dat duidelijk te maken. Stel je voor een knikker op een tafel die recht of gekromd is.



Afbeelding 59: De bal rolt.

Je geeft de knikker een zetje en kijkt wat er gebeurt. In het meest linkse geval komt de knikker terecht op een andere plek op tafel (maar wel tot stilstand). Deze situatie is stabiel, er ontstaat immers na verloop van tijd weer rust (alleen op een ander punt dan waarmee werd gestart). In het middelste geval is sprake van een escalerende dynamiek, de knikker loopt steeds verder weg en komt nooit meer terug. Deze situatie is dus instabiel, het weglopen blijft altijd maar doorgaan, er zal nooit meer sprake zijn van stilstand (tenzij de bal ergens op de grond uitkomt, maar dat zit niet in ‘het model’). Rechts is getekend de situatie dat de knikker altijd op dezelfde plek terug komt. Deze situatie is dus ook stabiel omdat er vrij snel weer rust ontstaat en hier zelfs met een eindsituatie die weer precies gelijk is aan de startsituatie. We hebben van deze drie soorten dynamiek al voorbeelden gezien. ‘Wie vraagt wordt overgeslagen’ is een voorbeeld van de middelste situatie, het systeem explodeert. De situatie wordt erger en erger en komt steeds verder weg van de startpositie (steeds meer boosheid en irritatie). Dat de knikker op hetzelfde punt terecht komt (rechtse geval in afbeelding 59) hebben we gezien bij de simpele dynamiek van energieprijzen (afbeelding 55). Er heerst een bepaald evenwicht (bepaalde prijs bij bepaalde hoeveelheid energie), dan komt er een verstoring (bijvoorbeeld meer vraag naar energie door een koude winter), dat doet de prijs van energie veranderen (stijgen in dit voorbeeld), waardoor de vraag zich weer zodanig

aanpast dat er sprake is van een nieuwe toestand van rust en evenwicht. Omdat het aanbod van energie niet is veranderd (een gegeven hoeveelheid, buiten het model om, een exogene dus) zal de vraag van energie uiteindelijk ook niet veranderen (alleen de prijs van energie zal uiteindelijk hoger worden).

Dan hebben we, tenslotte, nog de situatie dat de bal op een andere plek terecht komt (linkerdeel van afbeelding 59). Dat kunnen we zien in het uitgebreide vraag-aanbod modelletje van hierboven (figuur 56). In dit iets complexere model is het aanbod niet langer vast of exogeen. Nu lokt de prijsstijging (door de koude winter) extra aanbieders van energie uit. Aanbieders zien nieuwe winstmogelijkheden en veranderen daardoor hun (aanbod-) gedrag. Oude voorraden energie worden bijvoorbeeld aangesproken en uiteindelijk ontstaat een situatie met een totaal andere uitkomst dan de startsituatie (meer vragers, meer aanbieders, andere prijzen). Maar weer stabiel omdat er een nieuwe situatie van evenwicht en rust ontstaat.

Terug naar tegendenken

Wat heeft dit gedonder over modellen en vergelijkingen nu met tegendenken te maken? Soms zie je bij besluiten allerlei ongewenste effecten optreden. En ergens krijgen de partijen zelf geen grip op wat er gebeurt. Omdat ze zelf de partijen zijn die met elkaar interacteren zien ze de effecten van hun eigen handelen niet meer. Dat is ook wat er gebeurt bij diegene die vraagt en wordt overgeslagen. Zo iemand wil gewoon iets hebben maar ziet zich terecht komen in een steeds vervelender situatie. De vrager heeft geen zicht op het effect van zijn eigen actie op het gedrag van een ander. Door het systeemje van interactie op deze simpele manier te tekenen (het model van actie en reactie) zien de actoren beter wat er gebeurt en welk aandeel zij er zelf in hebben. En dus kunnen ze met die nieuwe inzichten ook makkelijker bedenken hoe ze uit die impasse kunnen komen. Door het systeem in kaart te brengen, kijken de actoren allemaal van afstand naar hetzelfde plaatje en kunnen ze samen zien hoe het anders kan. Het voorbeeld van het economische modelletje met energie is wezenlijk niet veel anders dan wat het Centraal Planbureau (CPB) in haar grote rekenmodellen probeert te doen: inzichtelijk maken aan de politieke

beslissers wat de (totale) effecten (kunnen) zijn van hun maatregelen.

Eerder in dit boek zagen we al voorbeelden van systeemdenken. In #5 zagen we de uitzendkracht die meer zekerheid wilde en uiteindelijk alleen maar slechter af was. Daar heette het ‘secundaire’ effect van de interactie tussen uitzendkracht en werkgever ‘adverse selection’. In #6 zagen we dat de écht ondernemende medewerkers als eerste het bedrijf verlaten en daarmee het bedrijf met de ‘mindere’ medewerkers laten zitten. Dat bedrijf gaat het minder goed doen waardoor nog meer goede medewerkers het zinkende schip verlaten. In #45 zagen we dat de mensen die liever niet over geld willen praten op den duur over niks anders dan geld moeten praten. Onze ervaring is dat als de partijen deze plaatjes zien ze beter snappen waar ze in terecht zijn gekomen.

62. Het dilemma van de theezakjes

Liever geen oud theezakje voor mij

Bij een eerdere baan, toen ik nog voor een baas werkte, hadden we een koffiehoeck of een personeelsruimte. Daar kon je dan koffie of thee uit de automaat halen. Echte thee kwam er niet uit, wel heet water. Naast het apparaat stond een doos met theezakjes en daarnaast weer een schoteltje. Als je dus thee wilde nam je heet water, pakte je een theezakje en zo kreeg je thee.

Veel van mijn collega's hadden het idee dat het zonde was om een theezakje dat ze maar één keer hadden gebruikt weg te gooien. En eerlijk gezegd, daar ben ik het mee eens. De oplossing was eenvoudig, het theezakje werd op het schoteltje gelegd, klaar voor de volgende collega om te gebruiken. Een mooi gebaar, kijk hier een theezakje, nauwelijks gebruikt, je kunt er nog wel een paar koppen thee mee maken. Maar, er deed zich op dat schoteltje een merkwaardig fenomeen voor. Over het algemeen lag er niet één theezakje, maar lagen er wel drie of vier (allemaal met dezelfde smaak, want we hadden maar één smaak). Nou zou het in zo'n geval kunnen dat iemand drie theezakjes heeft geprobeerd, tot de conclusie kwam dat daar alle thee wel zo'n beetje uit was, vervolgens een nieuwe heeft gepakt en te lui was om de oude weg te gooien. Zou kunnen, maar dan moet er daarvoor ook iemand zijn geweest die dat met het eerste zakje deed en ook nog iemand die dat deed toen er twee zakjes lagen. Het lijkt allemaal niet erg waarschijnlijk.

Ik denk dat het als volgt ging. "Oh, er liggen al zakjes, nou ik ga geen oud zakje gebruiken, vind ik niet lekker en je weet nooit wie er aan gezeten heeft, wat ie daarvoor gedaan heeft en hoe lang dat zakje er al ligt.... Wel zonde om dit nieuwe theezakje weg te gooien, het is pas één keer gebruikt, kan je nog minstens twee kopjes thee mee maken. Weet je wat, ik leg het op het schoteltje, het is pas een minuut oud en ik ben er netjes mee geweest. Heeft de volgende er ook wat aan."

Van theezakje naar gebouw

In het groot zie ik dit ook gebeuren. Als eerste voorbeeld een werksessie over een nieuw gebouw dat heel innovatief en duurzaam moest worden waar ik aan deelnam. Duurzaam qua energie, duurzame materialen (veel hout etc.) en de onderdelen en materialen moesten aan het eind van de levensloop weer geschikt zijn voor hergebruik. Op zich een nobel streven. Het tweede voorbeeld kwam ik tegen toen ik mij verdiepte in de circulaire economie. Op de site van MVO-Nederland⁶⁰ staan de acht principes van de circulaire economie.

⁶⁰ www.mvonederland.nl

Principe twee luidt: “Producten worden zo ontworpen en gemaakt dat deze aan het eind van de gebruiksfase makkelijk demontabel zijn en materiaalstromen eenvoudig gescheiden kunnen worden”.

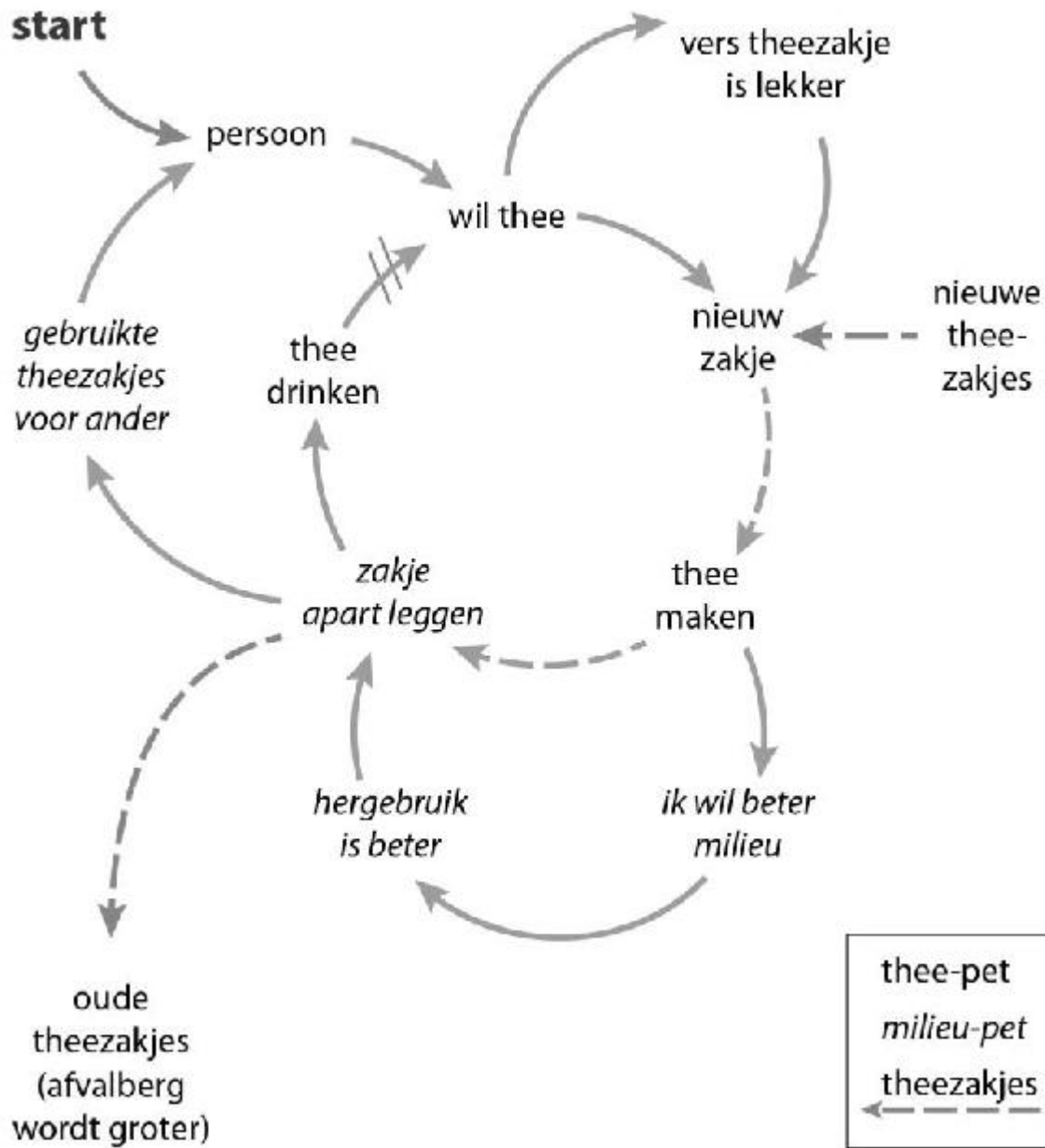
Beide voorbeelden doen mij denken aan de theezakjes. Wel van anderen vragen jouw rommel te gebruiken, maar zelf niet de rommel van een ander gebruiken. Waarom niet thee zetten van een oud zakje? Waarom niet een gebouw maken op basis van bouw en sloopafval? Waarom niet een product ontwikkelen op basis van een specifieke afvalstroom? Of in ieder geval, waarom zou je het niet proberen? Principe twee van de circulaire economie zou natuurlijk moeten zijn “Producten worden zo ontworpen en gemaakt dat ze zoveel mogelijk gebruik maken van afval en zo min mogelijk van nieuwe grondstoffen.” Daar kan je dan nog aan toevoegen dat de producten op hun beurt weer geschikt moeten zijn voor hergebruik.

Dynamiek

Het leek me aardig om de dynamiek van het theezakje op kantoor in beeld te brengen. Niet alleen krijgen we zo grip op een belangrijk probleem ;-), het is ook een aardige oefening in het verbeelden van een dynamiek. Maar vergeet niet, het theezakje staat hier symbool voor een heel scala aan producten en materialen. Vul voor theezakje gerust hout of kunststof in en voor persoon bedrijf of organisatie, de dynamiek blijft op hoofdlijnen gelijk.

Centraal staat de cirkel ‘thee willen, maken en drinken’. Daaromheen een aantal gedachten en overwegingen van de persoon om wie het gaat. Eigenlijk heeft die persoon twee petten op. Een theepet, lekkere thee is hierbij de belangrijkste drijfveer. De andere pet is de milieu-pet waarin uiteraard een beter milieu de drijfveer is. De dynamiek laat zien dat het niet zo moeilijk is om voor jezelf tegemoet te komen aan beide drijfveren, je hebt er immers ‘alles’ aan gedaan. Alleen leidt dit niet tot het gewenste effect. Wel lekkere thee, maar geen verbetering van het milieu. Of iets relevanter, wel een mooi gebouw, maar geen vermindering van de afvalstroom.

Nou lijkt het er natuurlijk op dat ik eerst dit stukje heb geschreven en er toen een plaatje bij heb gemaakt. Maar het is precies omgekeerd, het in beeld brengen van de dynamiek maakt dat je begrijpt hoe het werkt zodat je er vervolgens een helder stukje over kunt schrijven of het debat erover kunt starten. Het letterlijk in beeld brengen van de dynamiek helpt je dus bij het verhelderen van het probleem.



Afbeelding 60: Dynamiek van de theedrinker.

63. De wielrenners paradox

De fiets wordt in ieder geval steeds duurder

Fietsen

We nemen fietsen als voorbeeld, maar het had ook kunnen gaan over schaatsen, hardlopen of over sport in het algemeen. Hoewel, bij fietsen speelt dit wel extra sterk. Hoe dan ook: waarschijnlijk voor veel mensen herkenbaar.

Het begint vaak bij mannen op een iets gevorderde leeftijd met een combinatie van ‘een buikje willen wegwerken’ en ‘financieel wat te verhapstukken hebben’. Op een gegeven moment constateer je dan dat je een buikje begint te krijgen en dat je meer aan sport moet gaan doen. Bewegen is goed. Je besluit je oude fiets uit de garage af te stoffen en gaat lekker op de zondagmorgen een uurtje of wat trappen. In het begin valt het niet mee, maar zoetjesaan begin je er toch lol in te krijgen. Je ziet je ‘rondetijden’ verbeteren en praat er ook met collega’s en vrienden over. Voor je het weet rij je mee met een van die clubjes die je op zondagochtend altijd voorbij ziet rijden.

Soms kun je lekker meerijden met het clubje maar vaak moet je gewoon toegeven dat je het tempo niet bij kan houden. Dat komt natuurlijk omdat die anderen uit dat clubje al langer fietsen. Of omdat ze jonger zijn. Of... omdat ze betere spullen hebben. Jij fietst immers nog op dat oude ding. Omdat je zo lekker bezig bent, vind je dat je jezelf mag belonen met een betere fiets. De techniek staat immers niet stil! Je leest wat boekjes, weet inmiddels steeds meer over aerodynamica, veiligheid en energiedrank. Na vele prijsvergelijkingen op internet stap je naar de dealer om die ene fiets met accessoires te bestellen.

Zo, dat gaat lekker zeg, met die nieuwe fiets. Je raakt nog enthousiaster, je telt weer helemaal mee. Totdat je er na een paar maanden achter komt dat

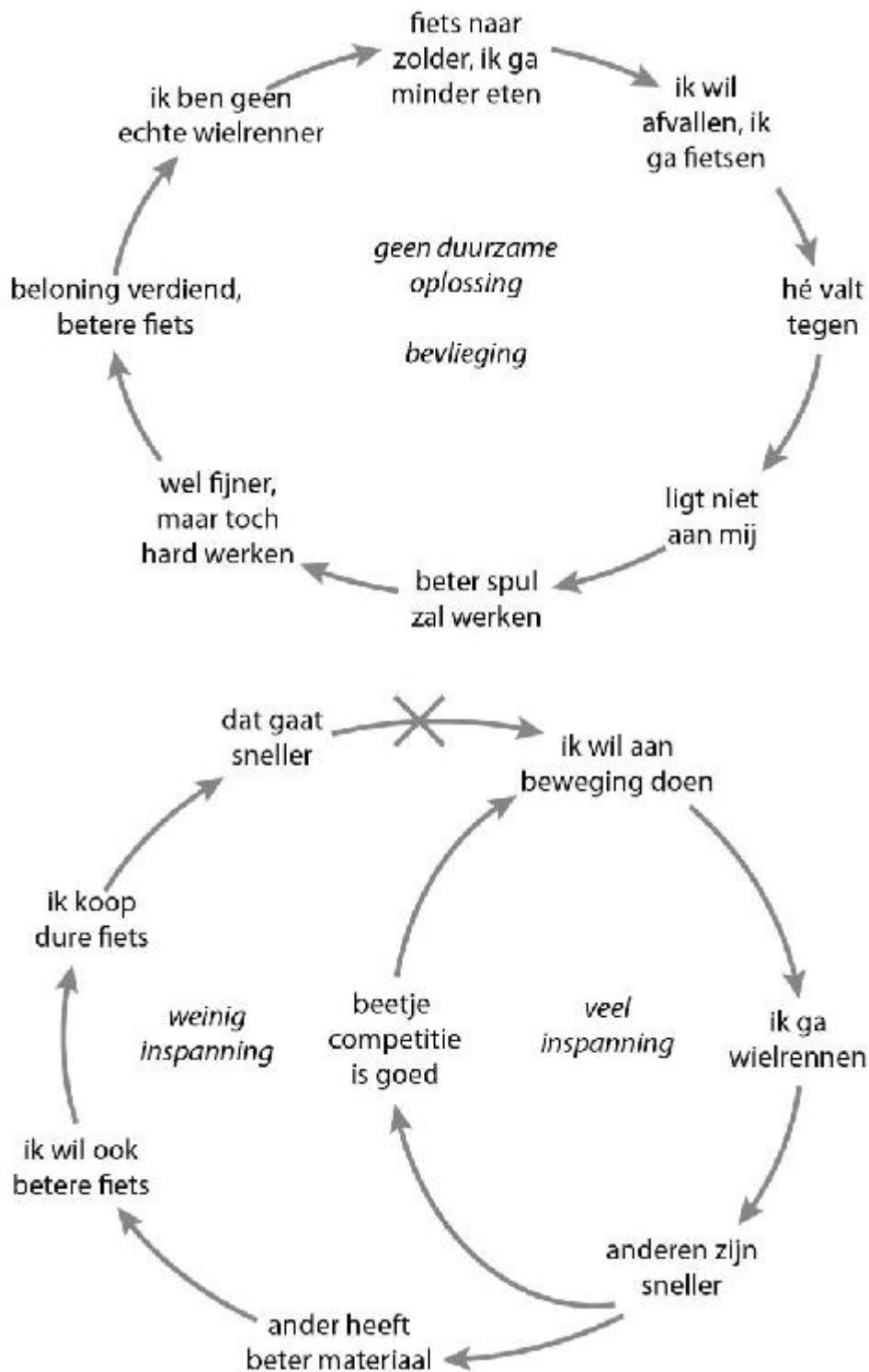
ook met die nieuwe fiets je het niet altijd bij kunt houden, blijkbaar komt het toch op fysieke inspanning aan. En soms kun je toch een zondag niet (verleid door andere zaken). Hoe hou je het ritme vast?

De paradox

De paradox is dat het je uiteindelijk om meer beweging en inspanning te doen is maar dat veel acties juist tot het tegenovergestelde leiden. Natuurlijk mag het ook leuk zijn en als je met vrienden fietst geeft dat een sociale verplichting. Allemaal prima. Het basisprincipe is en blijft dat je lichaam inspanning moet leveren. En een oude fiets betekent meer inspanning. Toch is er de escape van een steeds betere en lichtere fiets. Maar dat betekent juist minder inspanning! Bij topsporters die een wereldprestatie willen/moeten neerzetten gaat het om de laatste onsjes en dan is de nieuwste techniek van belang. Dan gaat het om die ene honderdste van een seconde sneller. Maar bij onze buikjes-man is dat helemaal niet aan de orde. Soms zie je zelfs dat de duurste spullen worden aangeschaft nog voordat er serieus is gefietst op wat voor fiets dan ook. Vaak eindigt zo'n actie al na een paar maanden en komt een prima fiets op Marktplaats terecht.

In een plaatje

In een systeemplaatje krijg je dan zoiets:



Afbeelding 61: Wielrennersparadox.

Ik wil aan beweging gaan doen en ga dus wielrennen. Dat is de cirkel van

‘veel inspanning’. Er is een escape door via betere en vooral duurdere spullen juist minder aan inspanning te gaan doen. Dat is de cirkel van ‘weinig inspanning’. Van Guus Hustinx⁶¹ hebben we geleerd meer het onderscheid te maken in ‘bovenstroom’ en ‘onderstroom’.

⁶¹ ‘Speelveld der verandering’ (#68).

De illustratie (onderste deel) gaat over de bovenstroom, over wat je feitelijk kan zien of constateren. Hij gaat meer wielrennen, hij koopt een betere fiets etc. De onderstroom gaat meer over wat mensen denken en voelen bij wat ze feitelijk doen (als het ware de ‘verborgen informatie’).

Onderstroom

Hoe zou de bijbehorende onderstroom er uit zien? Wat denkt of gelooft deze man-met-buikje? Tja, ik heb daar geen onderzoek naar gedaan maar kan natuurlijk makkelijk de plaats van deze man innemen :-). Ik kom in woorden dan tot zoiets:

“Ik wil van mijn buikje af. Dat valt nog niet mee. Het ligt niet aan mij maar aan de spullen. Betere spullen is inderdaad fijner maar nog steeds is het niet makkelijk (en het went zo snel). Tja, fietsen is ook maar een manier om af te vallen. Beter is het om gewoon minder te eten”. (en nu komt weer een nieuwe dynamiek over eten en duurdere voeding en wel/geen uitzonderingen etc.).

Het lijkt er op dat de oplossing centraal komt te staan. In ‘notime’ gaat het niet meer om het echte probleem (afvallen, gezond leven) maar om de verleidelijke maar kortetermijnoplossing (je te verliezen in de techniek en het kopen van spullen). Hiermee is de dynamiek dat je het echte probleem uit de weg gaat en vlucht in oppervlakkige en niet-blijvende oplossingen.

Het idee is overigens dat de verborgen informatie van de onderstroom de feitelijke uitingen van de bovenstroom aanjaagt of drijft. Daarom is het bij complexe problemen met veel partijen zo nuttig juist die zelden besproken onderstroom in kaart te brengen.

64. De dynamiek van commercieel bosbeheer

Hoe maken we bosbeheer goedkoper? Door het bos weg te halen?

In #32-33 bespraken we het canvasmodel. Het canvasmodel is iets voor ondernemers, dus ligt het dan niet voor de hand dat de bosbeheerder ook eens zo'n canvas invult. "Want wat wij nodig hebben, is meer ondernemende bosbeheerders." Wat is er namelijk aan de hand bij het huidige bosbeheer? Dat wil niet meer zo lukken, een tekort aan geld, een tekort aan ondernemerschap wellicht. Vroeger werd het bos beheerd vanuit subsidies of vanuit de inspanningen van de grondeigenaren. De subsidie komt in deze economische crisis goeddeels te vervallen, het beheer dreigt dus achteruit te gaan. Wat is nu de oplossing? Er is meer ondernemerschap nodig in het bosbeheer! Laten we het canvasmodel (nieuw, hot, leuk, creatief) er eens bij pakken en uit die oude subsidie-sleur gaan.

Klinkt leuk. En is ook prima om de creativiteit aan te wakkeren. Maar hoe zou een echte ondernemer met dit probleem omgaan? We proberen de dynamiek van de 'ondernemer in bossen' in een plaatje te vatten.



Afbeelding 62: Kind en het badwater.

Het systeemplaatje van ondernemend bosbeheer

We zien in het bovenste 'loop' ('het bos') dat het draait om het bos. Het bos is belangrijk. Er is minder geld beschikbaar en dus hebben we meer geld en

dus meer ondernemerschap nodig. Okay, dan nemen we het canvasmodel erbij en volgen de redenering van een echte ondernemer.⁶²

⁶² Zie voor meer achtergronden het dossier 'Ondernemerschap' op www.slimmefinanciering.nl

De ondernemer (in de onderste loop) heeft als canvasdoel om meer geld te verdienen. Een ondernemer is daarbij zeer adaptief en flexibel als het gaat om het inzetten van de beschikbare middelen om zijn doel te bereiken. Hij ziet overal kansen (beter 'één vogel in de hand dan tien in de lucht' oftewel in termen van de ondernemersliteratuur 'bird in hand'). Maar, en dat is hier de kern, het benodigde opportunisme van de ondernemer maakt het ook onzeker of het bos uiteindelijk wel in stand blijft. Misschien denkt de ondernemer na wat marktonderzoek: 'Een video van een bos verkoopt ook'. Want dat bos in stand houden was niet zijn doel (dat was geld verdienen). En nu ontstaat met de introductie van de bosvideo ook nog eens de mogelijkheid de bomen te kappen en het hout te verkopen. En vakantiehuisjes op de lege plekken te bouwen⁶³.

⁶³ Als de huurders van vakantiehuisjes meer willen betalen voor een huisje met bos eromheen ontstaat weer een stabiliserende dynamiek overigens.

Dat is het verschil tussen pak hem beet Philips en een bouseigenaar. Philips maakt televisies zolang de klanten daar om vragen. Maar of Philips nu gloeilampen maakt of televisies of medische apparatuur: het zal Philips indachtig de canvasredenering worst zijn. Philips is een 'money machine' en klanten zijn pinautomaten. Ik chargeer natuurlijk, maar de klant en zijn vraag komen eerst, de feitelijke producten zijn een afgeleide. Bij een bouseigenaar is het vaak andersom. Het product staat cen traal. Het gaat om het behoud van het bos met al zijn 'intrinsieke' kwaliteiten. De klant komt daarbij eigenlijk op de tweede plaats. Misschien kan die klant wel net zo veel beleven aan het virtueel wandelen in een 'bos-app': klant blij maar geen bos meer. Een bouseigenaar zal het niet willen, maar een ondernemer... De vraag is dus of het canvasmodel het juiste instrument is voor deze problematiek.

Langst levende organisaties?

Als we niet oppassen zal het toepassen van het canvasmodel en ondernemersdenken leiden tot minder bos. Dat hoeft niet erg te zijn, maar weet waar je aan begint.

In een presentatie waar het canvasmodel als nieuwe norm voor boseigenaren werd gepromoot ging het ongeveer zo (echt gebeurd!):

“Heren boseigenaren, jullie hebben te weinig ondernemerschap, jullie voelen de tucht van de markt onvoldoende. Kijk nu eens naar buiten, de wereld staat niet stil. Grote bedrijven die aan de beurs zijn genoteerd hebben niet het eeuwige leven. Zij voelen de tucht van de markt en moeten steeds innoveren om te blijven bestaan. Kijk naar Google en Apple, zij verstoten oude reuzen als IBM en Nokia. Boseigenaren, wordt wakker, neem een voorbeeld aan deze marktleiders. Anders zal het slecht aflopen met jullie en jullie bossen.“

Wat ik toen dacht (en ook zei trouwens): “Hier zitten allemaal mensen in de zaal die soms al honderd of honderdvijftig jaar een bos onderhouden. En nu is uw advies om innovatiever en ondernemender te worden en te leren van beursgenoteerde bedrijven. En dat terwijl die beursgenoteerde bedrijven een gemiddelde levensduur hebben van tien, twintig hooguit dertig jaar?”

Gelach uit de zaal, de spreker fronst zijn voorhoofd...

Deel 8: Epiloog

Afronding en samenvatting

65. De zwarte zwaan

Verwacht het onverwachte of neem je verlies

Tegendenken gaat er vanuit dat als je maar lang genoeg doorvraagt en lang genoeg onderzoek doet het uiteindelijk goed komt. Want als je je doel helder hebt en alle feiten en belangen staan op een rij dan kan er niets meer misgaan. Punt is echter dat het onmogelijk is alle relevante feiten boven tafel te krijgen.

Stel ik wil investeren in zonnepanelen en ik doe onderzoek naar de feiten. Een deel is helder. Ik weet het aantal benodigde panelen, ik weet de prijs etc. Van sommige feiten weet ik dat ze van belang zijn maar ik ken ze niet. Bijvoorbeeld de toekomstige energieprij, van belang om mijn financieel rendement te kunnen bepalen. Die kan je dan proberen in te schatten, je kunt met scenario's werken en zo een heel eind komen. Er zijn echter ook feiten waarvan ik niet weet dat ik ze niet weet. Volkomen blinde vlekken die zeer belangrijk kunnen zijn, onvoorstelbare gebeurtenissen. Het is per definitie moeilijk hier een voorbeeld van te geven, want onvoorstelbaar, maar ik doe een poging. Een enorme vulkaanuitbarsting of een meteoriet waar mijn panelen weliswaar niet direct onder te lijden hebben maar die er wel voor zorgt dat tien jaar lang de zon flink verduisterd is. Hierdoor keldert het rendement van mijn panelen.

Nassim Nicholas Taleb noemt dit soort gebeurtenissen 'zwarte zwanen' en heeft hierover een lijvig maar zeer leesbaar boek geschreven. Eeuwenlang kenden Europeanen alleen witte zwanen. Alles in hun omgeving was bewijs voor het 'feit' dat er alleen witte zwanen bestonden. Alle zwanen die ze zagen waren wit en alles wat een andere kleur had, dat was geen zwaan. Het idee dat er een zwarte zwaan zou bestaan was kortom onvoorstelbaar. Totdat Australië werd ontdekt, daar leefden zwarte zwanen. Het schijnbaar onmogelijke was waarheid geworden. Er zijn dus zaken die je niet ziet maar die er wel zijn. Hoewel onvoorstelbaar, kunnen ze ooit van belang zijn.

Een dankbaar voorbeeld van Taleb is de kalkoen. Deze krijgt elke dag te

eten van zijn baasje en na een paar dagen is de kalkoen er van overtuigd dat dit fijne leven altijd zo door zal gaan. Een andere werkelijkheid is ondenkbaar. Totdat het vijftwintig december wordt en de kalkoen in de oven verdwijnt. Het baasje wist dat natuurlijk al lang.

Voor ons verhaal over tegendenken trekken we twee conclusies uit het boek van Taleb. Daarmee doen we geen recht aan zijn boek, maar toch.

Veel is onvoorstelbaar, veel hangt af van het toeval

Met onze beperkte historische kennis en ons beperkte denkvermogen kunnen we gewoon niet alles voorzien. Wat je ook allemaal bedenkt, hoe goed je tegendenken ook organiseert, je moet er altijd van uitgaan dat het mis kan lopen. Je zou kunnen zeggen dat hoort bij het leven. Neem je verlies, wijs geen schuldige aan maar constateer dat je gewoon pech hebt. Daar staat tegenover dat we ook vaak geluk hebben. Succesvolle ondernemers? Succesvolle schrijvers? Vaak ook een kwestie van geluk, aldus Taleb.

We proberen altijd patronen te zien.

Mensen zijn altijd bezig op basis van het verleden patronen te ontdekken waarmee ze voorspellingen voor de toekomst kunnen doen. Als er dan een voorspelling is gedaan, zijn we tevreden en klampen we ons daar aan vast. Eigenlijk hebben we hier zelf al een mooi voorbeeld van gegeven. Lees de anekdote aan het eind van #64 over het canvasmodel en de bosbeheerders er nog maar eens op na. Het canvasmodel en enkele succesvolle bedrijven worden hier als voorbeeld gebruikt voor de bosbeheerders. Dit is blijkbaar een patroon dat werkt. Maar, het canvasmodel is nog maar enkele jaren oud en de meeste ondernemingen hebben helemaal geen lang leven, in ieder geval bestaan ze korter dan een bos.

Het probleem bij het zoeken van patronen is dat we onverwachte gebeurtenissen uit het verleden structureel marginaliseren terwijl die juist van het grootste belang zijn. Het patroon is misschien eerder dat er altijd onverwachte gebeurtenissen plaatsvinden (positief en negatief) dan dat deze gebeurtenissen vrijwel nooit plaatsvinden. Taleb noemt het narratieve

misleiding, het geloof in de mooie verhalen en daarmee de feiten uit het verleden zo selecteren en interpreteren dat er een mooi en (onbewust) wenselijk patroon ontstaat. Taleb haalt in dit kader een discussie aan die hij had met een man die werkte bij Lehman Brothers (voormalige bank, nu failliet). De man had in The Wall Street Journal verklaard dat de wereldwijde koersdalingen die we in augustus 2007 hadden meegemaakt slechts één keer in de tienduizend jaar behoren voor te komen. Maar zegt Taleb, noch de man, noch zijn bedrijf zijn tienduizend jaar oud, dus waar haalt hij die wijsheid vandaan? Hoe komt hij bij dit patroon? Een ander punt is dat voorspellingen en patronen uitgaan van een wereldmodel (#13-14)) waarin alles zich aan de statistieken houdt en mensen eerlijk zijn. Dat is natuurlijk helemaal niet zo, mensen liegen en bedriegen en statistieken houden te weinig rekening met extreme gebeurtenissen die zelden optreden. Hieruit trekken we de les dat ondanks mooie voorspellingen het toch goed is de consequenties van een afwijking van het voorspelde patroon te onderzoeken. Verwacht het onverwachte.

Zwarte zwanen, schijnbaar onmogelijke gebeurtenissen. In Europa was altijd volop bevestiging te vinden dat zwarte zwanen niet bestaan ...

... totdat Australië werd 'ontdekt'

				
Zwanen en wit	Zwart en geen zwaan	Rood en geen zwaan	Het onmogelijke bleek mogelijk, een zwarte zwaan	

Wat voor de een een zwarte zwaan is, hoeft dat voor de ander niet te zijn:

								
18 maart		19 maart		20 maart		24 december		25 december

De poelier wist dit natuurlijk al lang

Afbeelding 63: Zwarte zwanen.

66. In vogelvlucht

Hoe ziet ons verhaal er in het kort uit?

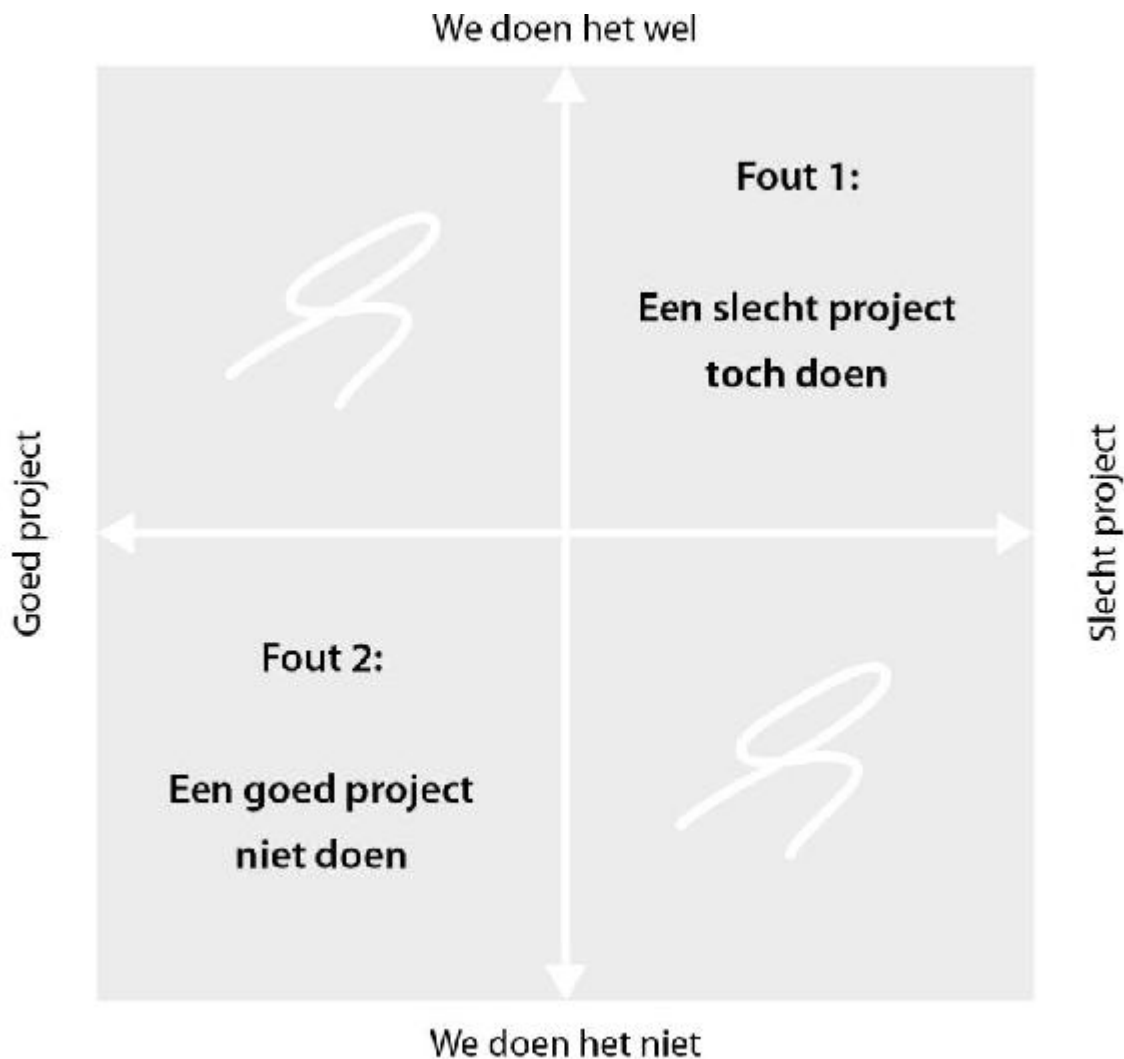
Wat is eigenlijk het achterliggende probleem dat de basis vormt voor dit boek? Eigenlijk zijn het er twee. Het gaat steeds om een van twee verschillende ‘fouten’ die we allebei in de dagelijkse praktijk tegenkomen.

Fout één is als je een slecht project (idee, maatregel) hebt en dat uiteindelijk toch gaat uitvoeren. We hebben er in dit boek een aantal behandeld en volgens mij is het voor niemand moeilijk zelf voorbeelden uit de eigen omgeving te noemen. Het gaat hier om Sneek, om de SS Rotterdam, om rondweg Parkstad in Limburg en ga zo maar door. Als we kijken naar de rondweg in Parkstad Limburg⁶⁴: de ene na de andere calculatie toont zonder al te veel discussie aan dat het niet loont deze maatregelen te implementeren.

⁶⁴ Niet in dit boek behandeld, maar zie www.slimmefinanciering.nl zoeken op ‘financiering van onrendabele maatregelen’ (blog van 23 april 2012). Kort door de bocht: een deel van Zuid-Limburg krijgt een economische boost door een ringweg rond een aantal substeden aan te leggen. Want, zo is de redenering, steden trekken mensen en werk aan. Een stad wordt gekenmerkt door een ringweg. Ergo: als wij een ringweg rond deze substeden leggen worden wij een stad en zal economie en werkgelegenheid ons deel zijn.

Toch, zo is onze stellige overtuiging, gaat deze rondweg er komen (en inderdaad de deskundigen in de rapporten spreken elkaar ook tegen!).

Fout twee is als je ‘deep down’ een goed project hebt dat maar niet tot realisatie komt. Hier zijn minder makkelijk voorbeelden van te noemen omdat er al snel discussie over komt. Is het écht wel zo goed? En voor wie dan? Maar op het gevaar af de verkeerde voorbeelden te geven: ‘frisse scholen’ bouwen, gezonder eten, spaarlampen kopen, minder fossiele grondstoffen verbruiken, minder vlees eten etc. Een ‘frisse school’ kost soms wat meer om te bouwen, maar verdient zich op iets langere termijn terug door lagere energielasten.



Afbeelding 64: Essentie tegendenken.

Maar vooral is er een significant positief effect op welbevinden, ziekteverzuim en leerprestaties. Het berekende 'echte' rendement ligt soms met gemak boven de tien procent. Is het bouwen van dergelijke scholen dus een 'nobrainer'? Dat is niet onze ervaring. In dit boek hebben we inzichtelijk proberen te maken wat de achtergronden kunnen zijn van fout 1 en fout 2. Zonder volledig te willen zijn zien wij als oorzaken van de fouten:

Fout 1: we doen iets WEL wat we eigenlijk NIET hadden moeten doen.

- We rekenen niet aan het project.

- We praten elkaar na, we doen aan groupthink.
- We kijken niet naar alternatieven.
- Er is een partij op de achtergrond die een groot belang heeft.
- Er is sprake van grote ego's en/of grootheidswaanzin.
- Er is een onveilige sfeer, kritiek is niet welkom.
- Er is sprake van tijdsdruk en/of beperkte budgetten.
- Zo doen we het nu eenmaal altijd, macht der gewoonte.
- We willen niet achterblijven bij de rest.
- We ontkennen het bestaan van zwarte zwanen.

Fout 2: we doen NIET wat we eigenlijk WEL zouden moeten doen.

- We gaan voor ons korte termijn eigenbelang.
- De ander doet het ook niet.
- Ik ben nu hier aan gewend.
- Ach, wat maakt het uit, voor deze ene keer.
- Tekort aan tijd en rust, verplichtingen elders, geen prioriteit.
- We kunnen het alleen niet oplossen.
- We durven de hulp van anderen niet in te roepen.

In beide gevallen helpt het om tegen te denken.

Wat het voorkomen van de fouten betreft, lijkt fout 1 de makkelijkste.

Onbewust weten we (of in ieder geval enkele mensen) wel dat er iets niet in de haak is of dat de beweging de verkeerde kant uit is.

Kern is hier alles in beeld brengen en zorgen dat er een rationele en transparante afweging gemaakt wordt.

- Ga na wat het doel is
- Verzamel informatie over de casus.
- Ga rekenen aan de casus.
- Breng de belangen in kaart, vaak ook 'follow the money'.
- Kijk naar alternatieven. Wat gebeurt er als je het niet doet?
- Accepteer belangen voor wat ze zijn (waardevrij, feitelijk).
- Ruil belangen onderling uit.
- Geef kritiek, maak iemand verantwoordelijk voor tegengeluid.
- Ruil van rollen (dromer, realist, criticus). Doe aan Disney (#42-43-44).
- Laat het nog even liggen, neem de tijd, neem afstand.

- Zorg voor een veilige sfeer.
- Organiseer toezicht. Voorkom machtsconcentraties.
- Denk na over prikkels en beloningen en boetes. □ Simuleer een mislukking en leer van postmortem (#3940-41).
- Voorkom gezichtsverlies bij aanhangers van het idee.

De casussen Sneek (#28) en SS Rotterdam (#34) zijn in de media uitgebreid geanalyseerd. We weten achteraf allemaal hoe we dat hadden kunnen voorkomen.

Het voorkomen van fout 2 is een stuk ingewikkelder. Hier heb je namelijk zelf vaak al een rationele afweging gemaakt op basis van feiten en belangen. De conclusie was: dit moet je doen, dit is voor iedereen beter. Ook hier is de kennis over wat ‘eigenlijk het juiste besluit is’ wel aanwezig, bewust en/of onbewust. Iedereen snapt wel dat je beter voor wat meer geld een frisse school kunt bouwen die zichzelf op termijn ook nog eens terug verdient. De fout die hier gemaakt wordt is niet zozeer dat we geen zicht hebben op die feiten en belangen. Er spelen andere zaken zoals het korte termijn voordeel dat lonkt of de mogelijkheid dat een ander de kolen uit het vuur haalt (waarom ik? waarom nu?). Ik weet dat ik moet afvallen, ik ken de feiten over de gezondheidsaspecten, maar toch handel ik er niet naar. Ik weet dat een spaarlamp eigenlijk beter is, maar morgen overstappen kan ook nog (‘ze zijn nog zo duur’) en bovendien maakt mijn beslissing niet uit voor het totaal. We denken dat het ‘op de een of andere manier’ vanzelf wel goed komt (of niet, maar dan heeft een ander dat probleem). Door een nieuwe wet (de spaarlamp) of door een wonder (afvallen zonder moeite met weer een nieuwe poedertje).

Om deze fout te voorkomen kun je het vorige lijstje blijven gebruiken. Rekenen aan de casus, belangen in kaart brengen, discussie voeren, beloningen en straffen introduceren etc.: het kan allemaal helpen.

Bij deze fout valt nog als extra te overwegen:

- Maak het doel op langere termijn inzichtelijk (en aantrekkelijk).
- Simuleer zo’n gewenste toekomst en laat mensen beleven hoe het ook en anders kan zijn.

- Simuleer zo'n ongewenste toekomst en laat mensen beleven hoe vervelend het dan wordt.
- Benadruk het contrast (hoe fijn, hoe vervelend). Overdrijf de verschillen.
- Maak mensen verantwoordelijk en prestaties meetbaar.
- Sluit contracten af en spijker die voor iedereen zichtbaar aan de muur.
- Breng nudges in het systeem.
- Maak omgekeerd gebruik van denkfouten.
- Doe aan systeemdenken: dit is wat er gebeurt, maar is dit ook wat we willen?

Bij een frisse school kun je een wethouder of burgemeester bij de plannen betrekken. Maak een enthousiast interview met hem of haar en druk dat groot af in de lokale media. Zo maak je gebruik van (het voorkomen van) mogelijk gezichtsverlies. Mensen willen consistent handelen dus zullen ze hun eerdere uitspraken in de media willen verdedigen. Zorg dat journalisten de berekeningen met de hoge rendementen onder ogen krijgen. Dat zijn voorbeelden hoe je een inzicht uit de rij denkfouten voor je kunt laten werken. Bij het gezonder willen leven (#3) speelde dat ook: zeg tegen anderen dat je zo en zoveel wil afvallen. Je wilt geen gezichtsverlies leiden naar je omgeving en zult minder snel voor de korte termijn verleiding vallen. Je trapt als het ware in je eigen denkfout.

'Nudges' werken op een soortgelijke manier. Een nudge is een klein zetje in de goede richting. Door jouw gedrag zichtbaar te maken voor anderen (of te doen alsof dat zo is) wordt je gedrag beïnvloed. We geven meer voor een goed doel als er een camera bij staat. We geven zelfs meer als op de collectebus een lachend gezichtje is getekend. Als we denken dat anderen meer geven en dat dat normaal is, dan geven we ook meer (we willen niet achterblijven of afwijken). We rijden minder snel als er een hogere kans op een flinke boete is. Maar een boos gezichtje bij te hard rijden (en een smiley bij braaf rijden) schijnt ook te helpen. Het onderzoek rondom nudges is volop in ontwikkeling dus wie weet wat er nog komen gaat aan nieuwe inzichten (mooie smoes nog niet in actie te hoeven komen!).

Een voorbeeld van slimmere wetgeving vind ik zelf het 'ketenbeding'. Als je constateert dat er gebruik wordt gemaakt van illegale medewerkers, dan

kun je dat deels tegengaan door extra controles en hogere boetes. Maar op het moment dat jij ook verantwoordelijk wordt gemaakt voor wat er eerder in de keten gebeurt, dan verandert dat je afweging (zeker als er hoge boetes en schandpalen aan de orde zijn). Ik heb zelf meegemaakt dat er vrijwel van de ene op de andere dag anders naar de inkoop (van uitzendkrachten) werd gekeken (zich bewust van de nieuwe risico's). Maar ook hier geldt: welke onverwachte effecten op systeemniveau zullen nu weer gaan spelen?

En het goede nieuws is: het is heerlijk om in een groep een casus te ontleden aan de hand van denkfouten. Met name het een beetje gemeen maar ook met humor inzetten van 'iemand in de val lokken met zijn eigen denkfout' werkt bevrijdend en geeft ruimte voor vernieuwing en alternatieven.

67. Voor als het gaat duizelen

Alles bij elkaar in een plaatje

Er is een concrete aanleiding, een bedreigende situatie die noopt tot handelen. Onze zintuigen geven de informatie door aan ons brein. Het snelle intuïtieve brein komt meteen in actie. Allerlei hypothesen worden razendsnel getoetst (zou dit een tijger kunnen zijn, welke kant moet ik op etc.). Dit is geen objectieve analyse maar zoals gezegd een intuïtieve holistische benadering. Vergelijk het met een ervaren schaakspeler die in een fractie van een seconde een schaakbord met stukken kan overzien en daar zijn volgende zet op kan baseren. Experimenten van Kahneman tonen aan dat als je een vraag aan dit snelle brein stelt, dat je dan niet per se antwoord op die vraag zelf krijgt. Het ligt er maar helemaal aan of het snelle brein het antwoord op die vraag snel genoeg kan vinden. Het snelle brein maakt bij gebrek aan beter een alternatieve vraag (die natuurlijk wel lijkt op de oorspronkelijke vraag) waar wél antwoorden op beschikbaar zijn.

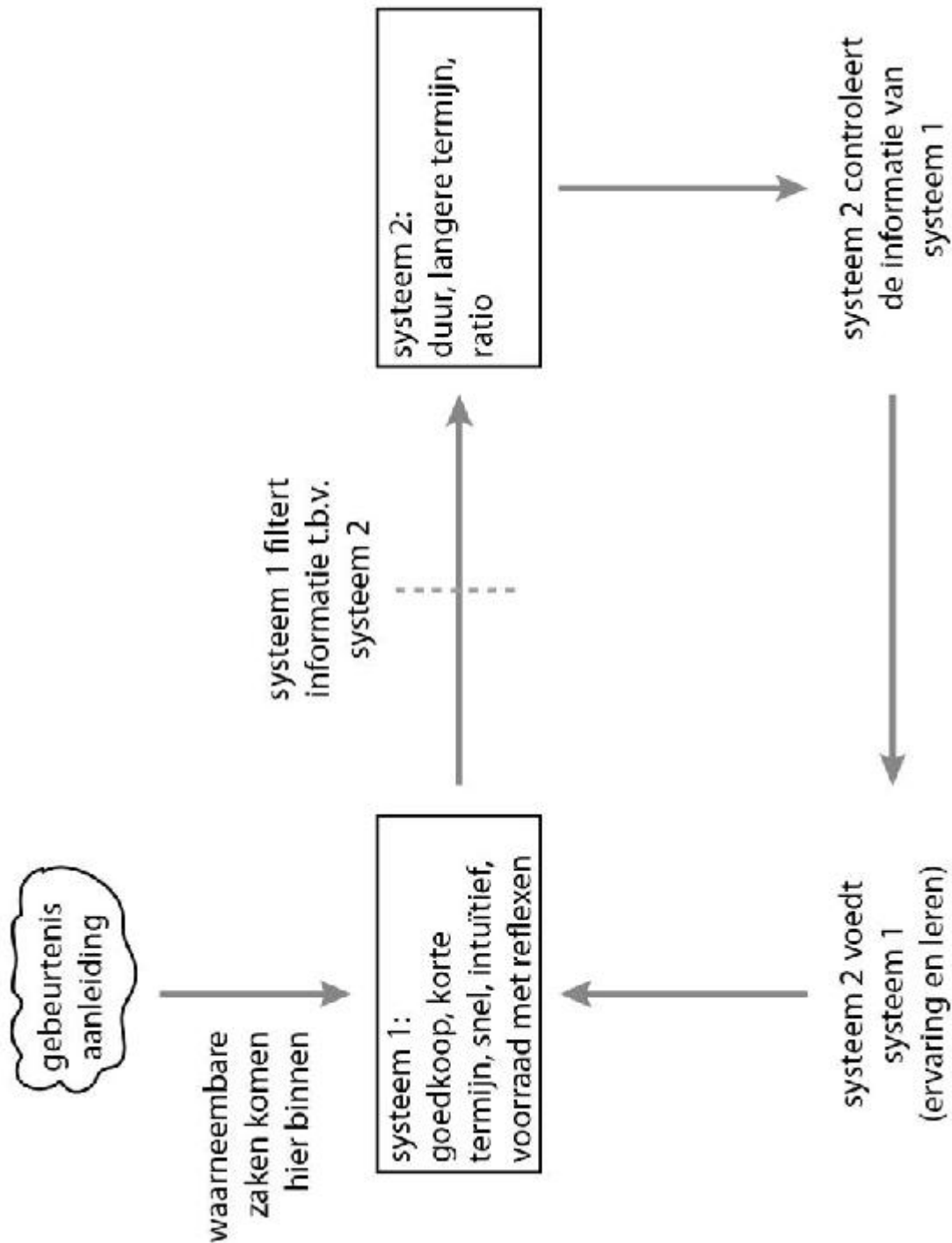
Het systeem 1 van 'fast-thinking' is in die zin dus een superefficient maar ook lui systeem. Het maakt gebruik van wat er al is, van wat al op de plank ligt. Natuurlijk is dat door de bank genomen heel goed en bevordert dat de kans op overleven. Maar vaak ook biedt het luie systeem de verkeerde vragen en dus de verkeerde antwoorden ter overdenking aan aan het tragere 'slow-thinking' systeem 2. Systeem 2 is in principe in staat de objectieve feiten te bekijken en de goede van de foute vragen en antwoorden te onderscheiden. Maar zo'n schiftingsproces is vervelend, duur, langzaam en energievretend. Pas als de fouten van systeem 1+2 echte slachtoffers gaan vragen, komt er een correctiemechanisme op gang. Dan gaan we leren van onze fouten (omdat investeren in denken dan loont!) en wordt systeem 1 weer gevoed met betere voorraden aan vragen en antwoorden waar het daarna dan weer uit kan putten.

Beslisregel

Hier komt een eenvoudig beslismodel van de evolutie uit rollen. Het luidt in woorden ongeveer als volgt:

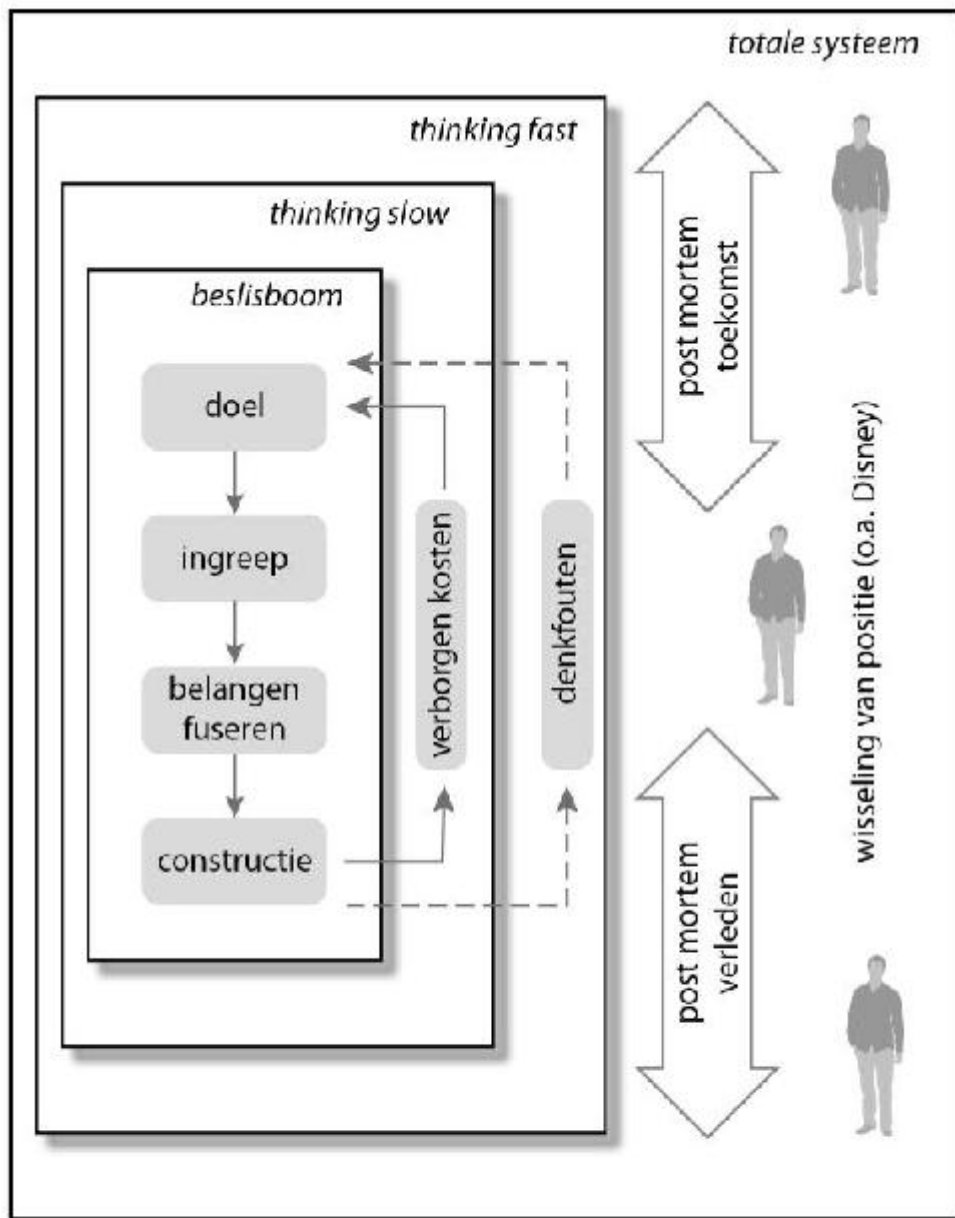
Beslis snel op basis van wat je al weet. Kijk dus in je voorraad of er iets bij zit. Als dat goed afloopt, hou dan de voorraad vuistregels in je basissysteem (systeem 1) in tact. Als het minder goed afloopt en je daar echt last van begint te krijgen, kijk dan of investeren loont, of je dus energie wilt stoppen in het aanpassen van de vuistregels. Je stopt er precies zoveel energie in tot de inspanning van die energie je meer oplevert in termen van een betere en gewijzigde voorraad vuistregels.

Als we maar lang genoeg leven en met elkaar bediscussiëren wat er wel en niet goed gaat (onderzoek, discussie!) zal uiteindelijk een steeds geschiktere voorraad vuistregels ontstaan. Het gaat fout wanneer de omstandigheden te snel veranderen (de laatste paar honderd jaar) en wanneer er belangen in het spel zijn die er baat bij hebben bewust misbruik te maken van de fouten in onze basisset beslisregels.



Afbeelding 65: Kahneman, de economie van de psychologie.

Het samenspel tussen systemen 1 en 2 is in wezen ook economie. En in dit geval economie van de psychologie en economie van overleven (zuinig omspringen met schaarse energie).



systemblik, meta-positie

Afbeelding 66: Alles bij elkaar in een plaatje.

In onderstaand en allerlaatste visuele overzicht van dit boek geven we een samenvatting van het hele boek. Hoewel de beslisboom slimme financiering

onze start van denken vormde, is het uiteindelijk niet meer dan een onderdeelje van een complexe puzzel gebleken.

Lijst gebruikte begrippen

adverse selection

de verkeerde selectie, de selectie ‘verkeerd om’, op de een of andere manier houd je op het eind net die klanten, medewerkers etc. over die je eigenlijk niet wilt hebben (de automatische neiging naar de kneuzenpot).

agency costs

de kosten van het controleren van de ‘agenten’ die je hebt aangesteld (de kosten van het houden van toezicht).

associëren

in de situatie zelf gaan zitten, doen alsof je die ander (of jezelf) in die situatie bent.

beslisboom

een instrument (infographic) van ‘slimme financiering’ waar je stap voor stap nagaat of de inspanning die je wilt leveren je ook gaat brengen wat je hoopt.

broodfonds

vorm van financiering van onderaf waarbij twintig tot vijftig zelfstandige ondernemers gedurende maximaal twee jaar financieel voor elkaar instaan bij ziekte en arbeidsongeschiktheid.

canvasmodel

een recent ontwikkeld instrument dat je uitnodigt op een groot vel met vlakken (de canvas) systematisch na te denken over je ‘business proposition’.

collateral damage

ook wel ongewenste bijeffecten zijn onverwachte kosten die op een hoger (systeem-) niveau ontstaan als gevolg van mijn acties. Voorbeeld: als het mooi weer is wil ik naar het strand (en anderen met mij), daardoor kom ik terecht in een mede door mijzelf veroorzaakte file.

contant maken

het herleiden van voordelen in de toekomst naar vergelijkbare eenheden in het heden (de factor waarmee dat wordt gedaan is de discontovoet).

crowdfunding

het vergaren van voor de gewenste maatregel benodigde middelen (uren, spullen, geld) vanuit de 'crowd' (een grote verzameling van relatief kleine, vaak anonieme donoren).

denkfout

daar waar het brein niet precies zo (rationeel) werkt als een goed geprogrammeerde computer is sprake van een 'denkfout'.

discontovoet

de factor waarmee je je (netto) voordelen in de toekomst corrigeert (contant maakt) om tot een waarde in het heden te komen.

dissociëren

van afstand kijken naar. Uit de situatie treden om er daarna naar te kunnen kijken, zoals je naar een film kijkt en jezelf daarin ziet optreden.

doel

dat wat je ook echt wilt bereiken (eventueel na doorvragen: het doel achter het doel).

duurzaam

een maatregel of actie is duurzaam als er sprake is van een netto positief rendement gezien vanuit een voldoende lange termijn en alle betrokken partijen. Omgekeerd: geen netto afwenteling van kosten naar de toekomst en naar derden partijen.

effectief

dat de inspanningen ook daadwerkelijk een maximale bijdrage leveren aan het bereiken van je ('echte') doel.

efficiënt

de slimste, snelste, goedkoopste manier om een gegeven (eventueel ‘verkeerd’) doel te bereiken.

endogene

een door het model zelf te verklaren grootheid.

exogene

een voor het model vast gegeven (aangeleverd ‘van buiten het model’).

financiering

het al dan niet tijdelijk ter beschikking stellen van middelen (uren, materiaal, geld) waardoor een investering (maatregel, actie etc.) ook daadwerkelijk kan worden uitgevoerd.

fuseren van belangen

het zodanig uitwisselen van vooren nadelen tussen betrokkenen bij een te nemen actie dat iedereen er per saldo op vooruit gaat.

gedragseconomie

een relatief recente stroming in de economie die gedrag probeert te verklaren door ook rekening te houden met verborgen kosten en denkfouten.

infographic

een visuele weergave van woorden of getallen die leidt tot een versneld en beter inzicht.

interne markt

binnen een club economische agenten (zoals binnen een bedrijf of binnen een vakbond).

maatregel (of ingreep)

een actie of inspanning die energie, middelen of geld kost en je in ruil daarvoor dichterbij je doel wordt verondersteld te brengen.

markt

een virtuele ontmoetingsplaats tussen vragers en aanbieders (waarbij een

fictieve veilingmeester met volledige kennis van de handelende partijen de juiste prijzen afroept).

marktwerking

meestal in de zin van ‘perfecte marktwerking’ de aanname dat ‘de markt’ automatisch en oneindig snel voor prijsaanpassing zorgt zodanig dat ex post de vraag gelijk is aan het aanbod.

meta-positie

een plek op enige afstand die je in staat stelt te kijken naar en te denken over wat er zich vóór je allemaal afspeelt.

model

samenstel van wiskundige (op feiten of aannames gebaseerde) relaties die het mogelijk maakt na te bootsen (simuleren) hoe het zit, kan zitten of eventueel in de toekomst zou kunnen zitten.

MVO

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, volgens Reich een vage term die ondernemers in staat stelt zich beter voor te doen dan ze werkelijk zijn.

nudge

het kleine zetje dat nog nodig is om iemand over te halen alsnog een actie te ondernemen die goed is voor het grotere geheel en de langere termijn.

ondernemer

(soms ook de mythe over) iemand die vanuit passie zijn talenten ontwikkelt en nieuwe producten en diensten bedenkt en succesvol naar de markt brengt zodat iedereen daar beter van wordt en de ondernemer zelf rijk en/of gelukkig.

opportunity costs

de kosten van gemiste kansen of opportuniteiten, dat wat je niet krijgt door te kiezen voor iets anders.

positieve intentie

de aanname dat een ieder met een inspanning die moeite kost de intentie

heeft zijn doel te bereiken. Of het doel ‘goed’ of ‘fout’ is, is niet aan de orde.

postmortem

letterlijk ‘na de dood’. Hier gebruikt om te doen alsof een project mislukt is en vanuit dat besef na te denken over hoe het anders en beter had gekund. Omdat het om een ‘virtueel postmortem’ gaat, soms ook wel ‘premortem’ genoemd.

prijs

de daadwerkelijke som geld die wordt betaald bij de aankoop van een goed of een dienst (de transactieprijs in dit geval). Waar de prijs objectief en meetbaar is, is de waarde subjectief want afhankelijk van het waarderende **subject**.

rendement

de mate waarin een inspanning je dichterbij je doel brengt.

rente

de afgesproken procentuele vergoeding die je krijgt voor het ter beschikking stellen van je vermogen.

slimme financiering

website met blogs en infographics over alternatieve manieren om iets alsnog mogelijk te maken als geld niet (meer) voorhanden is.

systeem

samenspel van actoren en hun interacties.

systeendenken

vanaf de meta-positie kijken naar het ‘systeem’.

tegendenken

het systematisch in beeld brengen van ‘wat mist hier (nog)?’ en/of ‘wat zou hier ook nog (anders) kunnen?’.

tijdslijn

denkbeeldige lijn op de grond met daarop plekken voor verleden, heden en toekomst.

tijdsvoorkeur

de gebleken voorkeur die economische agenten hebben voor consumptie in het heden ten opzichte van diezelfde consumptie in de toekomst.

value proposition

voorbeeld van modern managementjargon zoals o.a. gebruikt in het canvasmodel. Iets van ‘voorstel voor het creëren van waarde’? Maar eigenlijk gaat het gewoon om een nieuw product en of iemand daar voor wil betalen. Ook zo benieuwd naar de ingevulde canvas van de ‘woekerpolis’?

verborgen kosten

de kosten die je (vaak onbewust of onbedoeld of onbekend) óók moet maken om een bepaald doel te bereiken.

waarde

in de financiële betekenis de stroom aan toekomstige (netto) voordelen minus een (subjectieve) ‘discount’ voor tijdsvoorkeur en risico.

wereldmodel

het (vaak onbewuste) filter in je brein waarmee je naar de wereld om je heen kijkt.

zwarte zwaan

de onverwachte en ingrijpende gebeurtenis die alles anders maakt.

Beknopte lijst bronnen

Coase

The theory of the firm.

Crok

De staat van het klimaat.

De Correspondent

Diverse artikelen, met name van Rutger Bregman.

Derks / Hollander

Essenties van NLP.

Dilts

Strategies of genius.

Dobelli

De kunst van het heldere denken. Haring Plastic panda's.

Hirsch

Social limits to growth.

Hustinx / Laarakkers

Het speelveld der verandering.

Jackson

Welvaart zonder groei.

Kahneman

Ons feilbare denken.

KRO

De rekenkamer, aflevering over de spaarlamp, juli 2013.

Reich

Superkapitalisme.

Sedláčik

De economie van goed en kwaad. Senge De vijfde discipline.

Van Liefland / Van Stratum

(www.slimmefinanciering.nl) Geld is een middel.

Taleb

De zwarte zwaan.

Thaler / Sunstein

Nudge.

Volkskrant

o.a. columns Bas Haring over economie 2012-2013, artikel over Sneek (28-8-2013), interview Ira Helsloot (20-9-2013), boekbespreking 'Smart change' (3-4-2014).