

BEN KUIKEN



Wie is hier nu eigenlijk de baas?

En nog 7 filosofische

vragen voor managers

HAYSTACK

Wie is hier nu eigenlijk de baas?

Ben Kuiken

WIE IS HIER NU EIGENLIJK DE BAAS?

En nog 7 filosofische vragen voor managers

2007

HAYSTACK

Wie is hier nu eigenlijk de baas?

Eerste druk november 2007

Uitgeverij Haystack
Postbus 308
5300 AH Zaltbommel
0418-680180

needle@haystack.nl
www.haystack.nl

Auteur: Ben Kuiken
Corrector: Carolien van der Ven
Illustratie cover: Kmitu
Foto back cover: Georges van Wensveen
Vormgeving en opmaak: Foxy Design

ISBN: 978-90-77881-30-9
NUR 801, 734

© 2007 Ben Kuiken

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, geluidsband, elektronisch of op welke wijze ook en evenmin in een retrieval system worden opgeslagen zonder schriftelijke toestemming van de uitgever.

Hoewel dit boek met veel zorg is samengesteld, aanvaardt schrijver noch uitgever enige aansprakelijkheid voor schade ontstaan door eventuele fouten en/of onvolkomenheden in dit boek.

Inhoudsopgave

Voorwoord – Joep Schrijvers | 6

Inleiding – Filosofie voor managers | 8

1 Kloppen de cijfers? | 12

Een eerste les in filosofie

2 Waarom bouwen Japanners betere auto's? | 25

Zen en de kunst van het management

3 Wie is hier nu eigenlijk de baas? | 41

Macht, liefde en het gouden bestek van Montesquieu

4 Waar doe ik het nou allemaal voor? | 53

De zin van het leven

5 Maatschappelijk verantwoord ondernemen, moet dat? | 65

De keerzijde van een hype

6 Waarom begrijpen mijn medewerkers mij niet? | 78

Het probleem van de andere geesten

7 Hoe word je een authentiek leider? | 89

Over worden wie je bent

8 Kan ik er wat aan doen? | 101

De manager heeft het gedaan

Uitleiding – Wie is hier nu écht de baas? | 115

Voorwoord

'Joep, gebruik je hersens toch'

Managementboeken kun je ordenen op een lijn. Aan het ene uiteinde heb je de *how to do*-boeken, die de manager allerlei technieken aanbieden. Halverwege vind je journalistieke reportages over concrete bedrijven, ondernemers en directeuren. En aan het andere uiteinde tref je de boeken aan die de laatste vragen over management en organisatie stellen, de kloeke turven van wetenschappers én filosofen.

Maar zelden tref je boeken aan die deze ordening doorbreken, die praktisch én herkenbaar én diepzinnig zijn. Het boek dat je voor je hebt is zo'n boek. Het is een filosofieboek voor managers en beslist niet gortdroog, als je dat al mocht vrezen, of hopeloos abstract. Integendeel, het is uiterst toegankelijk zonder dat het aan diepgang verliest. Het is een trainingsgids voor jouw en mijn verstand, bedoeld om, zoals de auteur zelf schrijft, ons verstand in een fitte conditie te houden.

Is dat dan nodig? Zeker, en niet alleen voor managers. Ook consultants en andere professionals moeten hun geest blijven scherpen. De wereld van organisaties is immers complex, kent amper precedentes en wordt belaagd door goeroes, postmoderne wetenschappers en andere welbespraakte charlatans. Alleen door goed na te denken heb je een kans het kaf van het koren te scheiden, vermeende waarheden als verzinsels te ontmaskeren en je nuchtere kijk op de dingen te behouden. Een gezonde portie argwaan is helemaal niet verkeerd.

Het vak van manager wordt daarnaast ook nog eens bedreigd door massale globalisering, ernstige vormen van bureaucratise-

ring en de dominantie van de shareholdersvalue. Wil je tegenwoordig een goede baas zijn, dan is dat beslist niet gemakkelijk. En trouwens: wanneer doe je het eigenlijk goed? Onomwonden stelt de auteur dan ook dat het vak van managen in een crisis verkeert. Ik ben het daarmee eens. We verwachten veel van managers en vaak ook onrealistische dingen. In een crisis moet je direct handelen, maar de managementcrisis is anders van karakter. Daar moeten we vooral pas op de plaats maken. We moeten gaan zien wat we aan het doen zijn, om vervolgens des te beter te kunnen toeslaan.

En er is veel om over na te denken: of je de cijfers in je spreadsheets mag vertrouwen, hoe gevaarlijk macht is, of je als leider wel authentiek kunt zijn, of maatschappelijk verantwoord ondernemen iets voorstelt, waarom je vaker de werkvloer op moet, wat de zin van organiseren is, enzovoort: vragen die voortkomen uit de alledaagse, complexe praktijk van de organisatie.

Filosoferen voor managers – is dat niet ondoenlijk voor de doeners? Nee, de meesten hebben gelukkig een flinke portie gezond verstand meegekregen. En ze zullen dat ook nodig hebben, omdat hun verantwoordelijkheden verder strekken dan hun eigen afdeling en bedrijf. Nu alles zo aan elkaar geketend raakt, kan de kleinste beslissing van de laagste chef ver weg de grootste gevolgen hebben. Dat vereist een permanente verbetering van het verstand.

‘Joep, gebruik je hersens toch,’ riep mijn moeder vaak. Ik weet het nu: zij was geen huisvrouw maar filosoof, en wel een heel praktische!

Veel leesplezier!

Joep Schrijvers

Inleiding

Filosofie voor managers

Ben je een rat? Of een aap? Ik hoop het niet. Want hoe vermakelijk en leerzaam de vergelijking van (werkende) mensen met dieren soms ook is, deze vergelijking gaat altijd mank. De mens is geen aap en ook geen rat (niets ten nadele overigens van apen of ratten). De mens is meer, of als je het neutraler wilt uitdrukken: anders. Ergens in het plioceen ontwikkelde zich een soort met een geweldig denkvermogen. Dankzij dat vermogen heeft de mens in de miljoenen jaren daarna niet alleen het vuur onder controle weten te brengen en werktuigen kunnen maken, hij heeft ook zoiets ingewikkelds als een geweten ontwikkeld. Goed en slecht. Hij heeft kerken gebouwd, fabrieken en kantoren, vliegtuigen en auto's waarmee hij zich verplaatst van huis naar werk of van het ene kantoor naar het andere. Hij heeft de democratie uitgevonden, de medezeggenschapsraad en de vergadering. Hij heeft de spreadsheet bedacht, en helaas ook de PowerPoint. De computer, de mobiele telefoon, wifi en de kantine.

In essentie gaat dit boek over dat denkvermogen. Filosofie is namelijk letterlijk de liefde voor wijsheid, in zekere zin een verheerlijking van het menselijk denkvermogen. 'Mens, durf te denken!' is de permanente oproep die de filosofie door de eeuwen aan de mensheid doet. Filosofie is de moeder van de wetenschappen. Uit haar schoot kwamen de natuurwetenschappen, de psychologie en de wiskunde voort. Archimedes was filosoof toen hij in bad stapte en zijn wet ontdekte die hem de uitroep 'eureka!' ontlokte. Isaac Newton noemde zich filosoof toen de appel op zijn hoofd viel en hij de zwaartekracht ontdekte. Karl Marx trok zich als fi-

losoof het lot van de onderklasse aan. Filosofie is het denken dat voortkomt uit de verwondering.

Maar dat was toen. Wat kan de filosofie vandaag nog bijdragen aan de wereld en aan het wereldje van de manager? In dat wereldje is men praktisch ingesteld, gaat men doelgericht te werk, probeert men dingen voor elkaar te krijgen (*to manage*). Tijd is geld, de *to do*-list is nog lang niet afgewerkt en de mobiele telefoon krijgt om aandacht, terwijl de filosofie berust op reflectie, op nadenken, ergens een tijdje op kauwen en herkauwen en niet meteen tot doelgerichte actie overgaan. Dat kunnen we ons toch niet meer veroorloven?! In China zitten ze echt niet stil.

Maar we winnen de concurrentieslag met China niet door nog harder te gaan werken, zoals sommige politici en topmanagers graag willen. Dat leidt tot een *race to the bottom* die alleen maar slachtoffers kent. We winnen alleen door slimmer te werken. Door creatief te zijn. En creativiteit is net als topsport gebaat bij twee dingen: training en rust. De menselijke hersenen zijn in veel opzichten te vergelijken met spieren: als je ze niet traint en onderhoudt, worden ze slap. Maar als je ze overbelast, weigeren ze dienst. Wie zijn hersenen fit wil houden, zal zich net als de sporter moeten onderwerpen aan een serieus trainingsprogramma waarin oefening en rust elkaar op de juiste manier afwisselen. De filosofie biedt zo'n programma. De filosofie stelt vragen over zaken die op het eerste gezicht vanzelfsprekend lijken. Ze nodigt uit tot nadenken, tot reflectie en biedt daarmee een ontsnappingsroute voor de ratrace waarin wij onszelf hebben laten vangen.

De manager is meer gebaat bij hersengymnastiek dan de gemiddelde mens. Van de manager wordt verwacht dat hij een strategie ontwikkelt, een visie heeft, hij moet de troepen voorgaan in de strijd. Dat vereist naast een sterk ontwikkeld abstract denk-

vermogen ook de nodige zelfkennis. Zijn medewerkers houden hem immers voortdurend een spiegel voor. De manager moet dagelijks beslissingen nemen. Dat vraagt om een helder inzicht in argumenten en machtsverhoudingen, maar ook om een sterk ontwikkeld ethisch besef.

Er is echter nog een reden waarom de manager naar mijn idee de filosofie nodig heeft. Het management bevindt zich namelijk in een stevige crisis. De huidige obsessie voor cijfers en aandeelhouderswaarde heeft geleid tot een star systeem dat weinig ruimte laat voor het individu of voor creativiteit en waar steeds minder mensen zich in thuis voelen. De manager zit in de tang van de cijfers aan de ene kant en de veeleisende medewerker aan de andere. Hij wil wel empathisch en coachend leidinggeven, maar het systeem laat het niet toe. Zolang de manager deze tweestrijd niet doorziet, blijft hij slachtoffer in plaats van manager, dat wil zeggen: degene die gestuurd wordt in plaats van degene die stuurt.

De academische filosofie heeft zich de laatste eeuwen weinig beziggehouden met de dagelijkse problemen waar de meeste gewone stervelingen mee te kampen hebben. Ze is een zaak voor hooggeleerde heren geworden die hun tijd verdoen met haarkloverijen en academische kwesties die geen enkele relevantie hebben voor het 'gewone' leven, het leven van jou en mij. Het is topsport geworden voor een enkeling die een honderdste van zijn tijd af wil snoepen en al lang geen breedtesport meer voor iedereen die zijn conditie een beetje op peil wil houden.

Dit boek probeert dat wel te doen. Het gaat over gewone vragen waar gewone mensen mee worstelen. Het gaat over de zin van het leven en hoe wij een zinvolle bijdrage kunnen leveren aan een betere wereld, het gaat over de cijferwereld van de manager en over maatschappelijk verantwoord ondernemen. Maar zoals

het een goed filosofisch boek betaamt, geeft dit boek geen antwoorden. Het stelt vooral vragen. Het is bedoeld als een aanzet tot denken, een prikkel om de hersenen te trainen. Een training die hopelijk smaakt naar meer. Achter in dit boek vind je daarom een lijst met boeken die ik van harte kan aanbevelen voor verdere work-out.

Ben Kuiken

Amsterdam, september 2007

Kloppen de cijfers?

De manager heeft een groot vertrouwen in de cijfers. Dankzij omzet, kosten en winst denkt hij te weten hoe de onderneming ervoor staat. Maar is dit vertrouwen terecht? Plato en Baudrillard proberen je een gezonde dosis wantrouwen bij te brengen. Een eerste les in filosofie.

Aan het einde van de vorige eeuw, op het hoogtepunt van de internetrevolutie, was het Amerikaanse bedrijf Cisco Systems gemeten naar beurswaarde het grootste bedrijf ter wereld. De 'Ciscoians', zoals de medewerkers van het bedrijf werden genoemd, waren de echte helden van de nieuwe economie. Niet alleen leverde de nog jonge onderneming de kastjes waarover het explosief groeiende internetverkeer raasde, Cisco at ook, zoals de Amerikanen dat zo mooi uitdrukken, zijn eigen *dogfood*. Meer dan zeventig procent van alle bestellingen voor de routers en switches kwam binnen via internet, waarna ze via dezelfde weg en zonder tussenkomst van een Ciscomedewerker naar de toeleveranciers werden doorgesluisd. Als klanten een probleem hadden, werden ze in eerste instantie verwezen naar de uitgebreide vraagbaak (de FAQ, Frequently Asked Questions) op de website van Cisco en in tweede instantie naar een e-mailhelpdesk. Negentig procent van alle klantenvragen werd op deze manier beantwoord. Als medewerkers onkosten maakten, scanden ze de bonnetjes en declareerden ze online.

Het leverde Cisco gigantische besparingen op en een groot concurrentievoordeel: *real time* informatie. Door een groot deel van de transacties via internet te laten verlopen, kon de ceo van Cisco,

John Chambers, op elk willekeurig moment zien hoe zijn onderneming ervoor stond en daar onmiddellijk op reageren, gewoon vanuit zijn werkkamer in San José in Californië. Een toenemende vraag in Europa kon hij direct beantwoorden met de opdracht om meer mensen aan te nemen, een achterblijvende vraag naar een bepaald product kon hij pareren met een snelle kortingsactie. Het is de natte droom van iedere manager en Chambers maakte met zijn verhaal over de *real time enterprise* dan ook een succesvolle tournee langs zijn Amerikaanse en Europese collega's.

Maar toen gebeurde er iets vreemds. In het voorjaar van 2001 maakte Chambers bekend dat Cisco voor 2,5 miljard dollar aan onverkooptbare producten moest afschrijven. De vraag naar deze producten was onverwacht snel ingestort en omdat de internettechnologie zich in een razend tempo ontwikkelde, kon Cisco de kastjes aan de straatstenen niet meer kwijt. Hè? De vraag was onverwacht snel ingestort? Maar Cisco had toch de beschikking over *real time* informatie. Het bedrijf kon toch op elk willekeurig moment zien hoe de vraag zich ontwikkelde en daar onmiddellijk op reageren?

Wat is de werkelijkheid? Kunnen we die werkelijkheid wel kennen? Worden we niet voortdurend door onze zintuigen op het verkeerde been gezet? Uit het voorbeeld van Cisco blijkt dat deze vragen nog net zo urgent zijn als in de begindagen van de filosofie, zo rond de zevende eeuw voor Christus, toen Griekse wijsgeren met illustere namen zoals **Thales van Milete** en **Anaximenes** probeerden de essentie van het bestaan en de wereld te achterhalen.

Thales hield het op water als oerstof van alle dingen, Anaximenes op lucht, maar hun antwoorden doen er minder toe dan de vraag die ze stelden. De filosoof kijkt met verwondering naar de werkelijkheid; hij neemt niets zonder meer voor waar aan, maar durft

■ **Thales, Anaximenes en de presocratici**

Thales en Anaximenes waren Griekse filosofen uit de zesde en vijfde eeuw voor Christus. Ze worden samen met een heel diverse groep filosofen aangeduid met de term 'presocratici', verwijzend naar de filosoof Socrates.

Thales (ca. 624-545 v.C.) wordt vaak gezien als de eerste westerse filosoof, omdat hij een algemeen, natuurlijk principe formuleerde waarmee hij de werkelijkheid probeerde te verklaren. Zo nam hij afstand van het mythologische denken waarin de goden het gebeuren op aarde bestierden. Volgens Thales ligt achter de verschijnselen een vaste basis, een oerstof waaruit alles is voortgekomen: water (of het vochtige). Dat is niet zo'n vreemde keuze, want de woonplaats van Thales, Milete in Klein-Azië (het tegenwoordige Turkije), was geheel afhankelijk van de scheepvaart. Thales had bovendien gemerkt dat zaad, de oorsprong van al het leven, vochtig is. Thales' leerling Anaximander (ca. 610-546 v.C.) sprak van een onbepaalde substantie als oerstof, diens leerling Anaximenes (ca. 585-525 v.C.) hield het op lucht.

Andere presocratici waren onder andere Pythagoras (bekend van zijn stelling), Heraclitus (panta rhei, alles stroomt), Parmenides (het Ene, onveranderlijke), de atomist Democritus, Zeno (bekend van zijn paradoxen) en de sofisten. Van de meesten van hen zijn geen originele geschriften bewaard gebleven. Wij kennen hun werk vooral uit de teksten van latere filosofen, die echter niet altijd een objectief beeld schetsten. ■

alles in twijfel te trekken – zelfs de goden die tot dan toe een verklaring hadden gegeven voor het bestaan van de dingen.

Maar wat heb je daar nou aan, hoor ik de praktisch ingestelde managers al denken. Nou ja, als de managers van Cisco niet zo'n heilig geloof hadden gehad in de juistheid van hun *real time* informatie, dan hadden ze zichzelf 2,5 miljard dollar en veel geloofwaardigheid kunnen besparen. Dat klinkt misschien nogal

banaal en achteraf is het altijd makkelijk praten, maar waar het om gaat, is dat het heel gezond kan zijn om niet altijd alles maar voor zoete koek te slikken. Zeker voor managers. Die moeten dagelijks vele beslissingen nemen op basis van gebrekkige informatie in een wereld die aan elkaar hangt van modellen, managementwijsheden en veronderstelde wetmatigheden.

De manager kent de werkelijkheid bijvoorbeeld vooral via cijfers. Omzet, kosten, winst, rendement op vermogen: het vormen voor hem waarheidsgetrouwe afspiegelingen van de toestand van de onderneming. Maar hoe waarheidsgetrouw zijn die cijfers eigenlijk? Het heilige geloof in cijfers doet denken aan de gevangenen in de mythe van de grot van een andere Griekse denker, **Plato**.

Plato worstelde met hetzelfde probleem als zijn voorgangers: wat is de werkelijkheid en hoe kunnen we haar kennen? Alles lijkt tenslotte voortdurend te veranderen, niets is vast en zeker. Iedereen heeft bovendien een ander beeld van de werkelijkheid. Iemand die al dertig jaar voor dezelfde baas werkt, zal heel anders tegen die werkgever aankijken dan de pas afgestudeerde die er net zijn eerste baan krijgt aangeboden.

Plato vergeleek de mens met een gevangene die vastgeketend is in een donkere grot. Hij zit met zijn rug naar de ingang van de grot en buiten brandt een groot vuur. Tussen het vuur en de grot lopen mensen heen en weer met dingen op hun hoofd. De schaduwen van die dingen vallen op de wand vóór de gevangene. Het enige dat de gevangene dus waarneemt, zijn schaduwen. Maar omdat hij niets anders kent, vormen die schaduwen voor hem de realiteit. Zelfs als hij bevrijd zou worden en naar buiten zou worden gebracht, zou hij die echte werkelijkheid eerst niet herkennen.

Dus in plaats van de 'echte' werkelijkheid zien we volgens Plato slechts schaduwen of afbeeldingen van die werkelijkheid. Dit is

■ *Plato*

Grieks filosoof die leefde van 428 tot 347 voor Christus in Athene. Plato was een leerling van Socrates, de filosoof die in 399 voor Christus ter dood werd veroordeeld wegens opruiing en het verpesten van de jeugd. Socrates' heroïsche dood maakte grote indruk op de toen nog jonge Plato, die besloot de rest van zijn leven te wijden aan de filosofie. Hij richtte in Athene de Academie op, een gemeenschap die zich bezighield met de studie van de mathematica, filosofie en andere wetenschappen. Plato schreef dialogen: gesprekken tussen levende personen over zeer uiteenlopende thema's zoals de liefde, de ideale staatsvorm, de deugd en moed. In de meeste dialogen speelde Socrates een prominente rol. Hij veinsde daarin onwetendheid over de meest alledaagse dingen en stelde vragen om tot de kern ervan door te dringen. Deze onderzoekende gespreksvorm was een inspiratiebron voor het in de vorige eeuw ontwikkelde en ook in het bedrijfsleven veel toegepaste socratische gesprek. Plato had grote invloed op Griekse en Romeinse filosofen na hem en op het christelijke denken. Met name zijn onderscheid tussen de aardse wereld van de verschijnselen en de hogere ideeënwereld heeft het christendom sterk beïnvloed. Ook zijn ethiek en zijn politieke ideeën vonden later veel navolging. ■

de alledaagse werkelijkheid die voortdurend verandert en een heel verschillend uiterlijk kan hebben. Maar achter deze zichtbare, veranderlijke werkelijkheid zit volgens Plato nog een andere wereld: de wereld van de ideeën. Dit zijn in feite de algemene vormen, de mallen waar de alledaagse werkelijkheid uit gevormd is. Het is volgens Plato de taak van de filosoof om dit wezen van de dingen, de ideeën te achterhalen.

Een voorbeeld: wat is een auto? Een klein kind kan je er een aanwijzen, maar het is nog niet zo eenvoudig om het begrip 'auto'

te definiëren. Allereerst hebben auto's allerlei verschijningsvormen. Je hebt groene auto's, heel veel zwarte auto's, blauwe, gele, rode... Je hebt heel kleine autootjes, stationwagens, PC Hooftractors en Hummers. Je hebt mooi gestroomlijnde auto's, koekblikken, auto's die hoog op de wielen staan of die juist laag bij de grond blijven. De meeste auto's hebben vier wielen, maar er zijn er met zes en ook met drie. De ene auto rijdt op diesel, de andere op gas en sommige auto's bewegen zich zelfs voort op alcohol. Bovendien zijn auto's, tot groot verdriet van velen, blootgesteld aan de tand des tijds. De auto die bij jou voor de deur staat, is al lang niet meer dezelfde auto als de auto die je kocht. De eerste deuk is het ergst, maar ook daarna gaat het verval vrolijk door: roest, een ster in de voorruit, een deur die niet meer goed sluit... En toch: het is dezelfde auto. En al die verschillende auto's noemen we een auto. Dat komt volgens Plato doordat we een idee in ons hoofd hebben van 'auto'.

Een ander voorbeeld: wat is een bedrijf?

'Een bedrijf is een plek waar mensen werken.'

Maar mensen werken ook in scholen en ziekenhuizen. Zijn dat dan ook bedrijven?

'Nee, een bedrijf maakt winst.'

Soms maken bedrijven toch ook verlies?

'Bedrijven hebben in ieder geval een winsttoogmerk.'

Dus bedrijven zijn plekken met een winsttoogmerk waar mensen werken. Is dat dan alles? Heeft een bedrijf niet nog andere doelstellingen?

'Jawel, bedrijven maken natuurlijk producten, die ze vervolgens verkopen.'

Hoe zit het dan met dienstverlenende bedrijven?

'Dat kan natuurlijk ook. Maar ze vragen er in elk geval geld voor.'

Nou ja, dat kan zo nog wel even doorgaan, maar deze eenvoudige dialoog geeft enigszins weer hoe Plato in zijn dialogen te werk gaat. Je kijkt naar de verschijnselen, je probeert de overeenkomsten en verschillen vast te stellen en daaruit het wezen, het idee te destilleren. Dat ga je dan vervolgens toetsen aan de werkelijkheid en je kijkt of je tegenvoorbeelden kunt bedenken. Uiteindelijk kom je zo, als het goed is, tot de kern van het ding dat je wilde definiëren.

Eigenlijk zijn we allemaal platonisten: we zijn voortdurend op zoek naar het wezen van de zaak. Dat gaat vaak in een *split second* en onbewust. Onze hele wetenschappelijke manier van denken is gebaseerd op deze zoektocht naar het wezen achter de verschijnselen. In de hectiek van alledag schiet dit zoeken naar de essentie er echter ook nog wel eens bij in. Dan laten we ons misleiden door de verschijnselen en zien we, net als de gevangene van Plato, slechts schaduwen.

Enkele maanden na de grote afschrijving van producten vertelde de Nederlandse directeur van Cisco, Edzard Overbeek, mij iets interessants over *real time* informatie. De strekking ervan was als volgt: als je te dicht op de feiten zit, zie je niets. Als je te veel aandacht besteedt aan de afzonderlijke gebeurtenissen, mis je de trends. Chambers wist op elk willekeurig moment precies wat er in de organisatie gebeurde, maar om een lijn te kunnen ontdekken in die gebeurtenissen, moest hij afstand hebben. Hij moest even afwachten welke kant het op ging. En toen was het te laat. Overigens was Cisco ook het slachtoffer van zijn eigen succes. De vraag naar routers en switches was zo groot en de levertijden van Cisco liepen zo op, dat klanten veel meer bestelden dan ze op dat moment nodig hadden. Die kastjes kwamen toch wel weer van pas. Maar toen de vraag plotseling inzakte, annuleerden ze mas-

saal hun bestellingen. Cisco bleef vervolgens zitten met heel veel en snel verouderde kastjes.

De managers van Cisco hadden, om met Plato te spreken, te veel oog voor de verschijnselen, voor de cijfers die aangaven dat de vraag door het plafond zou gaan, en te weinig voor de werkelijkheid achter die cijfers. Ze zagen de schaduwen op de muur, maar omdat het vuur hoog oplaaide, waren die schaduwen een stuk groter dan normaal. Doordat de bestellingen voornamelijk via internet verliepen, hadden de managers van Cisco ook nauwelijks de mogelijkheid van een *reality check*. Een gesprek met een aantal klanten had hun waarschijnlijk geleerd dat er erg veel ‘lucht’ in de cijfers zat.

In 1991 publiceert de Franse filosoof **Jean Baudrillard** het pamflet *La guerre du Golfe n'a pas eu lieu* ('De Golfoorlog heeft niet plaatsgevonden'). De titel is bewust gekozen als provocatie en mist zijn effect niet, maar achter deze grote woorden gaat wel degelijk een interessante gedachte schuil. De Golfoorlog waar Baudrillard naar verwijst, is de Eerste Golfoorlog.

Een internationale coalitie van 34 landen onder leiding van 'Storming' Norman Schwarzkopf verdreef Saddam Hoessein uit het door hem bezette Koeweit. Die oorlog was bijzonder, omdat het de eerste oorlog in de geschiedenis was waarvan het grote publiek live via televisie getuige was. Misschien herinnert u zich die verslaggever van CNN nog, Peter Arnett, die als enige westerse journalist in Bagdad was achtergebleven en rechtstreeks verslag deed vanuit zijn hotelkamer terwijl de bommen hem om de oren vlogen.

Baudrillard ontkent in zijn boek niet dat er iets heeft plaatsgevonden daar in de woestijn van Irak en Koeweit: er zijn wel dege-

■ **Jean Baudrillard (1929-2007)**

Frans filosoof die vooral bekendheid kreeg vanwege zijn scherpe analyse van de massamedia en zijn kritiek op de consumptiemaatschappij. Baudrillard baseerde zich op het structuralisme, een stroming in de sociale wetenschappen die ervan uitgaat dat niet-waarneembare structuren ten grondslag liggen aan sociale verschijnselen. Een consument die een product aanschaft, zo redeneerde Baudrillard, plaatst zich daarmee in een structuur van betekenissen en ideologieën. Dat product (het merk, de prijs, de winkel waar het gekocht is) zegt in de consumptiemaatschappij namelijk altijd iets over degene die het aanschaft en gebruikt. Het product verleent de consument in zekere zin zijn identiteit.

In zijn latere werk radicaliseerde Baudrillard dit idee van de symbolische waarde van het object door de rol van de massamedia te beschrijven. De massamedia creëren een beeld van de werkelijkheid dat als het ware over de 'echte' werkelijkheid heen schuift. Zo ontstaat een hyperrealiteit waarbij het beeld (simulacre) de werkelijkheid vervangt en uitwist. Dat proces werd tot in het extreme zichtbaar tijdens de Eerste Golfoorlog, die volgens Baudrillard voor een groot deel via CNN en de computers van het Pentagon werd gevoerd en feitelijk dus helemaal niet plaatsvond.

Door de globalisering die de massacultuur meebrengt, komt de individuele cultuur in de verdrinking. Die komt daartegen in verzet, zoals volgens Baudrillard gebeurde op 11 september 2001 bij de aanval op het WTC in New York. Vanwege deze visie werd Baudrillard scherp bekritiseerd, omdat hij daarmee suggereerde dat de Amerikanen de aanslag over zichzelf zouden hebben afgeroepen. ■

lijk bommen gegooid, er zijn soldaten Koeweit binnengetrokken, er zijn slachtoffers gevallen, zelfs veel meer dan de Amerikanen ons wilden doen geloven. Maar dat laatste is precies het punt dat

Baudrillard wil maken: ons beeld van die oorlog, het beeld dat wij voorgeschoteld kregen via CNN en al die andere televisiestations, strookt niet met de werkelijkheid. Het was een oorlog die vrijwel geheel via de media werd gevoerd, een oorlog waarbij de televisiewerkelijkheid over de echte werkelijkheid heen schoof. De Amerikanen toonden ons beelden van 'precisiebombardementen', opgenomen met een camera die gemonteerd was op de kop van een bom. We waren live aanwezig bij de explosie van wat volgens de Amerikaanse inlichtingendiensten een bunker was van Saddam Hoessein. Het was, volgens de Amerikaanse persofficieren die de media maar bleven bestoken met informatie, de eerste 'schone' oorlog. Een oorlog die in de computers van het Pentagon was voorbereid en op afstand en met grote precisie werd uitgevoerd, zonder dat er onnodige slachtoffers zouden zijn gevallen. Volgens Baudrillard hadden we hier te maken met een kortsluiting van de werkelijkheid: de echte oorlog werd niet op de grond, maar in de ether en in de computers van het Pentagon gevoerd.

Onze samenleving probeert met moderne technologische middelen, zoals televisie, internet en computers, de werkelijkheid steeds beter en directer weer te geven. Maar in feite, zo stelt Baudrillard, maakt deze technologie de werkelijkheid tot simulacrum, tot een drogbeeld dat de werkelijkheid vervangt. De televisie, internet en computers produceren beelden die over de werkelijkheid heen schuiven en een nieuwe realiteit vormen, een hyperrealiteit. Ons leven wordt steeds meer bepaald door deze hyperrealiteit. We leven in *real time*, in een televisiewerkelijkheid, in een werkelijkheid die gemaakt wordt door computermodellen.

Interessante gedachte, nietwaar? Het vormde voor de gebroeders Wachowski in elk geval de inspiratiebron voor de filmtrilogie *The Matrix*. In een van de eerste scènes van de eerste film verwijzen

zij zelfs rechtstreeks naar Baudrillard: ze laten de hoofdpersoon Neo Baudrillards boek *Simulacra and Simulations* uit de kast pakken. In de film is onze leefwereld slechts schijn, een simulatie die draait in een supercomputer. De machines hebben de macht overgenomen en gebruiken de mens als brandstof. Het is aan Neo, een soort Messias, om de mens van deze tirannie te bevrijden. Afgezien van de filmische overdrijving raakt *The Matrix* aan het ongemakkelijke, postmoderne gevoel dat de machines (computers, televisie, vliegtuigen) de mens vervreemd hebben van het ware leven. Overigens zit de film vol verwijzingen, onder andere naar de grot van Plato.

Interessant, maar wat moet je daar nou mee? Wat heb je eraan als manager? Het gemakkelijke antwoord is dat de filosofie zelden praktisch nut heeft. Als je wilt weten of je moet *outsourcen* naar China of welke kandidaat je moet kiezen voor die functie van accountmanager, dan kun je beter niet te rade gaan bij de filosofie. De filosoof maakt beslissingen eerder gecompliceerder dan eenvoudiger, doordat hij je andere gezichtspunten laat zien die bij beslissingen vaak alleen maar ballast vormen. Niet voor niets beslissen sommige managers intuïtief en binnen twee seconden. Maar dat is, zoals gezegd, het gemakkelijke antwoord. Het voorbeeld van Cisco laat zien dat je er als manager verstandig aan doet om de cijfers die je op je bureau krijgt op zijn minst te lezen met een gezonde dosis wantrouwen. Vooral omdat Cisco niet het enige bedrijf is dat nat ging door een te groot vertrouwen in de cijfers. Voorbeelden te over: Shell dat struikelt over te hoog ingeschatte oliereserves, Baan Company dat de verkoopcijfers iets te rooskleurig had voorgesteld en bijna ten onder ging, de omzet van US Foodservice die lager bleek te zijn dan moederconcern Ahold had gerapporteerd. Oké, hier was misschien sprake van

bewuste fraude, maar velen van ons trapt er met open ogen in, vooral omdat we het zo graag wilden geloven.

Door deze en andere 'fouten' is er een ware heksenjacht geopend op managers. Volgens de Amerikaanse Sarbanes-Oxleywet die als reactie op de grote schandalen rond Enron en Ahold werd opgesteld, moeten bestuursvoorzitters en cfo's met hun handtekening garant staan voor de betrouwbaarheid van de gerapporteerde cijfers. Dit heeft in sommige bedrijven een cascade van handtekeningen en beloftes op elk niveau veroorzaakt. De bestuursvoorzitter van Porsche, Wendelin Wiedeking, heeft publiekelijk verklaard niet aan dit spel mee te doen. En hij heeft groot gelijk. Je kunt de betrouwbaarheid van de cijfers namelijk helemaal niet garanderen. Iedere accountant weet dat cijfers geduldig en flexibel zijn, en zijn om te buigen in elke richting die het management maar wenst.

Maar is er dan helemaal niets waarop we nog kunnen vertrouwen? Is het proces dat maakt dat we steeds meer in een schijnwereld leven dan niet te stoppen? Volgens Baudrillard blaast de hyperrealiteit zichzelf op een gegeven moment op. Dat is eigenlijk wat we hebben zien gebeuren bij de bedrijven die ik zojuist heb genoemd. Dat bedrijven zoals Baan en Ahold bijna ten onder gaan aan een relatief kleine fout in de boekhouding bij een dochteronderneming, wijst op een implosie van de hyperrealiteit. Er zat blijkbaar heel veel 'lucht', heel veel schijn in.

Uiteindelijk put Baudrillard hoop uit de singulariteit, een term die hij ontleent aan de kwantummechanica en die voor hem staat voor kleinschaligheid, voor alles wat afwijkt van de universele norm. Op dezelfde manier zou de manager hoop kunnen putten uit de reacties op de globalisering en de schaalvergroting in het bedrijfsleven, maar ook in het onderwijs en de zorg. Een voor-

beeld van zo'n reactie is de celfilosofie van Eckart Wintzen. Als directeur van computerbedrijf BSO ontwikkelde Wintzen dit groei-concept. Kort gezegd komt het erop neer dat zodra een afdeling groter wordt dan vijftig personeelsleden, zij wordt opgesplitst in twee delen. Zo behoudt de manager het overzicht en het contact met de werkvloer en de markt. Hij is dan niet alleen afhankelijk van cijfers en modellen, omdat hij weet wat er gebeurt.

Hoewel, 'weten'... Je 'weet' nu dat dit een gevaarlijke uitspraak is in de buurt van filosofen.

Ook het gevoel dat je eigenlijk niets te vertellen hebt in je bedrijf? Maatschappelijk verantwoord ondernemen, moet dat? En waar doe je het eigenlijk allemaal voor, al die uren op kantoor en in de file?

Met deze en andere prikkelende vragen zet dit bijzondere boek je aan tot denken. Ontdek hoe klassieke en moderne filosofen kunnen helpen bij het begrijpen van je werk en van je leven als manager. Zet de ramen in je hoofd wagenwijd open en laat de boel eens goed doorluchten!

Met een voorwoord van bestsellerauteur **Joep** (Hoe word ik een rat?) **Schrijvers:** 'Zelden tref je boeken aan die praktisch én herkenbaar én diepzinnig zijn. Het boek dat je voor je hebt, is zo'n boek. Het is een filosofieboek voor managers en beslist niet gortdroog, als je dat al mocht vrezen, of hopeloos abstract. Integendeel, het is uiterst toegankelijk zonder dat het aan diepgang verliest.'



Auteur **Ben Kuiken** studeerde filosofie. Hij was hoofdredacteur van Management Team en werkt als freelance publicist en bladenmaker.

'Kijk voor meer informatie en reacties op mijn website www.filosofievoormanagers.nl'

HAYSTACK

