

# Tunnelvisie bestrijden

## Het grote belang van voldoende kennis, vooral van eigen zaken

Arnold Fellendans

13 maart 2012

### Inleiding

Wie heeft er nooit last van? Van tunnelvisie, koker-denken, of oogkleppen; van bedrijfsblindheid, het 'not invented here-syndroom', of van soortgelijke maar nog sterkere mentale verschijnselen als 'groupthink'? Vaak kunnen mensen die daar last van hebben het belang niet inzien van voldoende kennis van de zaken waarvoor zij zelf verantwoordelijkheid dragen.

Bijzonder is ook dat zij dan niet in staat zijn om prikkels uit hun omgeving, in de vorm van waarschuwingen, voldoende tot zich door te laten dringen. Een symptoom van tunnelvisie is dat betrokkenen zichzelf buiten hun eigen probleem plaatsen, zodat die waarschuwingen volgens hen nooit op henzelf kunnen slaan.

Dit artikel biedt een aantal voorbeelden van tunnelvisie, meest heel bekend, plus een idee dat er toe kan leiden dat universiteiten toekomstige academici veel beter tegen het risico van tunnelvisie zullen wapenen. De voorbeelden stammen uit Unilever, mijn voornaamste werkgever, Shell, waarvan ik een 'watcher' was, uit internet en de kredietcrisis. Zij tonen hoe enorm groot de omvang van deze soort problemen kan zijn.

### 1. Voorbeelden van tunnelvisie

#### 1.1 Het pakformatenprobleem

Kort na indiensttreding bij Unilever, in 1967, kregen Jaap Kwist en ik als managementtrainees de opdracht om bij Levers Zeep Maatschappij ('LZM') het pakformatenprobleem op te lossen. We liepen daar toen zes weken stage in het onderwerp 'marketing', na twee weken interne cursus over dat onderwerp. Later moesten we nog op dezelfde manier kennis en ervaring over administratie en productie vergaren. Unilever hechtte toen kennelijk veel waarde aan voldoende kennis bij de toekomstige managers.

Als coach werd ons een Engelsman toegewezen. Die verklaarde meteen dat hij helemaal geen tijd voor ons had, dat we zelf maar moesten zien wat dat verpakkingsprobleem inhield. Wel raadde hij ons aan vooral niet alleen de marketingafdeling te bezoeken, want dan zouden we maar een klein deel van het hele bedrijf kunnen zien en dat zou veel minder interessant voor ons zijn. Als er mensen te weinig tijd aan ons wilden geven moesten we hem wèl bellen, want dan zou hij even maatregelen nemen. We hadden geen idee wat die Engelsman nog meer was dan alleen niet aardig tegen trainees.

Door een paar interviews werd ons duidelijk dat er een strijd was tussen de fabrieksdirecteur en de marketingdirecteur. De laatste wilde altijd alle merken waspoeders in alle vijf verschillende pakformaten op de markt hebben. Dus bij ieder nieuw wasmiddel, die regelmatig verschenen, kwamen er steeds weer vijf nieuwe producten bij, van het kleinste pakje voor de enkele weduwe tot een superpak voor grote gezinnen. Er was zo'n enorm scherpe concurrentie dat hij alle gaten in de markt moest afdekken, omdat anders een concurrent meteen zo'n gat zou innemen. Wasmiddelen waren voor Unilever, van al zijn vele producten, het moeilijkste concurrerend te houden. De marketingdirecteur had dus geen keus.

De fabrieksdirecteur stelde daar tegenover dat hij de steeds grotere stroom van verschillende pakjes niet meer kostenefficiënt kon produceren. Het werd steeds meer een rommeltje in zijn fabriek die hij zo graag heel efficiënt wilde laten draaien. Wij hadden natuurlijk geen idee wie van die twee er gelijk had en vroegen dus aan het hoofd van het bedrijfsbureau in de fabriek om de financiële omvang van het probleem uit te rekenen. Wij vroegen hem om te schatten wat het verschil in totale productiekosten zou zijn als hij alle waspoeders in maar twee maten pakken zou verpakken, het op één na kleinste en het op één na grootste pak.

Na een week liet deze man van de praktijk ons weten dat de totale kosten eigenlijk helemaal niet zouden verschillen, doordat de 'batches' (gelijke producten in zelfde pakken in één serie zonder omstelling van machines gemaakt) altijd zo groot waren dat de verpakkingslijnen binnen één batch altijd een paar keer schoongemaakt moesten worden. Dus kostte het weinig moeite om het omstellen van het pakformaat met de schoonmaak te laten samenvallen. Daardoor werden er door al die pakformaten helemaal geen enkele extra kosten gemaakt. Omdat het hoofd van het bedrijfsbureau nou toch aan het rekenen was, had hij op eigen initiatief ook maar even

gekeken wat de besparing zou zijn als alle poeders in maar één formaat verpakt zouden worden. Hij stelde vast dat er dan ongeveer 1 % bespaard kon worden, maar dat was dan in de opslagkosten van al het verpakkingsmateriaal. Deze ontdekking was ook voor hem zelf een eye-opener. Hij had over dit onderwerp voor het eerst in al zijn jaren met mensen op de werkvloer gesproken.

Het hoofd van de marktonderzoekafdeling bekende dat hij eigenlijk zelf nog nooit de betekenis van verschillende pakformaten in de markt onderzocht had. Het laatste rapport daarover was van vóór zijn tijd en was van zo'n zeven jaar geleden.

Van de verkoopdirecteur vernamen we dat zijn vertegenwoordigers steeds meer moeite ondervonden om steeds weer nieuwe pakjes de supermarkten in te praten. We moesten dat zelf maar eens meemaken door met vertegenwoordigers mee te rijden, op een dag dat er weer een pakje gelanceerd moest worden. Mijn eerste ervaring speelde in het kantoor van de bedrijfsleider in de eerste supermarkt die we bezochten. Mijn collega wist blijkbaar alles van de privéproblemen van de bedrijfsleider. Die gingen vooral over zijn dochter en haar foute vriendje. Niet alleen was zij pas zwanger van hem geraakt, maar nu had de vader d'r inmiddels ook nog eens in de steek gelaten! En dat in een plaats waar abortus ondenkbaar was! De vertegenwoordiger schoof intussen het nieuwe pakje over tafel, met duidelijk zichtbaar een briefje van 25 eronder. "Ik heb weer een nieuw pakje voor je." De bedrijfsleider stak het biljet in zijn borstzak en zei: "Ik wou dat al mijn problemen zo groot waren." Mijn collega Kwist maakte die dag ook nergens een probleem mee. "Je moet natuurlijk wel een goede vertegenwoordiger zijn", had zijn vertegenwoordiger tevreden opgemerkt. Op basis van al deze informatie stelden we heel eenvoudig vast dat er eigenlijk helemaal geen pakformatenprobleem bestond en dat rapporteerden we, in iets voorzichtiger termen, aan de complete directie.

De Engelse coach Mike Perry was ook bij die vergadering, had toen blijkbaar wél tijd en die begon direct na onze presentatie de directie ongelofelijk uit te foeteren over hun vreselijk slechte communicatie. We zaten erbij met zoiets van: "Als hoge managers zo met elkaar omgaan kunnen we nog heel wat beleven." Na de vergadering nam Mike Perry ons uit eten, vertelde dat hij heel dankbaar was voor ons werk en dat we nu vast wel hadden begrepen dat we helemaal onafhankelijk van hem dit probleem hadden moeten oplossen.

Nu zie ik in dat er veel méér aan de hand geweest was dan alleen maar een communicatieprobleem, namelijk dat de fabrieksdirecteur onvoldoende kennis van eigen zaken had, net als het hoofd van zijn bedrijfsbureau, en de verkoopdirecteur en het hoofd van de marktonderzoekafdeling en dat de algemene directeur kennelijk niet even zelf had nagegaan of al zijn mensen eigenlijk wel de waarheid sprak. Het ging om gebrek aan kennis van heel gewone zaken bij mensen die allemaal een hoge opleiding hadden gehad en het ging om een algemene directeur die voor een essentieel marketingonderwerp totaal afhankelijk van zijn medewerkers geweest was, ook al was marketing het hoofdonderwerp van de core business van Unilever, ja zelfs door deze multinational uitgevonden! Zij hadden samen in hun pakformatentunnel gewerkt.

## **1.2 De Iglo-affaire**

In 1980 overleden twee mensen na het eten van Iglo diepvries 'nasi goreng'. Alle nasi en bami producten werden meteen uit alle winkels teruggehaald en de productie in Hoogeveen werd aan scherp onderzoek onderworpen. Niet alleen de hele productielijn ging op z'n kop, maar ook werden alle voorraden van allerlei kruiden in een laboratorium heel kritisch onderzocht. Ook werd nagegaan of er misschien iemand ontslagen was die wraak op zijn werkgever had willen nemen. Er werd niets gevonden en de betrokken medewerkers en hun directie waren wanhopig. Dat werd nog veel erger toen een paar dagen later nog iemand overleed, die diepvriessoep van Iglo had gegeten. Toen meldde een vrachtwagenchauffeur dat hij eigenlijk een probleem met zijn vrachtwagen gehad had. Er was een koelaggregaat gesprongen en daaruit was koelvloeistof gelopen over de producten die eronder in zijn vrachtwagen stonden.

Dat aggregaat was nieuw en pas kort geleden aangebracht in alle vrachtwagens van de transportonderneming die voor Iglo reed. Een researcher van wéér een andere, namelijk chemische onderneming, die de nieuwe aggregaten had ontwikkeld, kende blijkbaar het belang van heel goed testen niet en hij wist zelfs niet dat natriumnitriet uiterst giftig is. Gebrek aan kennis van zijn eigen zaken en heel slechte kwaliteitscontrole in dat chemiebedrijf waren de echte oorzaak van de dood van drie mensen.

De betrokkenen van Iglo hadden onvoldoende kennis van nog iets heel anders gehad, namelijk dat je altijd moet oppassen om een probleem niet per ongeluk in verschillende stukken te snijden en je dan alleen bezig te houden met het stuk waarvan je toevallig zelf kennis hebt en waarover je zeggenschap hebt. Dat is een voorbeeld van onbewust reductionisme dat heel gevaarlijk kan zijn. Schuldgevoel had die mensen in Iglo te veel gefocust en daardoor alleen naar zichzelf laten kijken. Dat maakt deze tragedie een helder maar moeilijk vermijdbaar voorbeeld van tunnelvisie.

### 1.3 De Omo Power-affaire

In 1994 kondigde Unilever in paginagrote advertenties de lancering van een nieuw super-wasmiddel aan: **OMO POWER**, met als enorme voordeel dat het bij alle temperaturen gebruikt kan worden. Dus geschikt voor fijne wolwas tot en met de hete kookwas. Huisvrouwen konden afscheid nemen van hun slordige verzameling van allerlei verschillende waspoeders. Een paar dagen later meldden advertenties van Procter & Gamble, de grootste concurrent van Unilever, dat je **Omo Power** toch maar beter niet kon gebruiken voor was bij hoge temperatuur. Dan zouden er namelijk na een paar keer wassen gaten in de kleren verschijnen.

De hoogstverantwoordelijke Unilever-wasmiddelenmanager heeft zelfs nog overwogen om P&G meteen een proces aan te doen, maar doordat hij zich herinnerde dat hij door zijn researchers wél gewaarschuwd was, liet hij het wassen bij hoge temperatuur toch maar eerst halsoverkop extra testen. Uit het weekend dat in het Unilever researchlaboratorium in Vlaardingen deze testen werden verricht stamt de nieuwe definitie van een optimist: 'een optimist is iemand die er geen gat meer in ziet'.

De Chairman van Unilever Ltd op dat moment, ook de chef van deze wasmiddelenmanager, was Sir Michael Perry. Ik heb hem per email gevraagd of hij ten tijde van de Omo Power-affaire misschien nog terug had gedacht aan het pakformatenprobleem bij LZM. Hij antwoordde op 28 september 2010:

*Dear Mr Fellendans,  
Your letter has been passed to me, and I thank you for it.*

*I regret to say I do not remember the incident in 1967 to which you refer, but I can well imagine the context to which you refer. I certainly remember Jaap Kwist, with whom I have had occasional contact over the intervening years.*

*The connection you make with the Omo Power case is an interesting one. What is undoubtedly true is that Unilever scientists were either insufficiently aware of published research on the molecules concerned, that they did not give such evidence sufficient weight, or that their concerns were disregarded by senior management. The danger signs may have been identified, but the judgement was made that since the problem would only arise in repeated washing of cotton garments well in excess of normal practice, it was acceptable to incorporate the ingredient concerned. Events proved this judgement to be flawed.*

Researchmedewerkers van het laboratorium in Vlaardingen hebben kort voor de lancering nog hun uiterste best gedaan, óók naar die hoogstverantwoordelijke wasmiddelenmanager, om de lancering tegen te houden. Zij wisten wel degelijk alles van het gevaar van de nieuwe katalysator die aan Omo Power was toegevoegd, maar de wasmiddelenmensen wilden niet luisteren. Zij wilden hun concurrent P&G nou eindelijk eens een vreselijke klap bezorgen en daarom hadden zij voor deze lancering de grootste marketingactie uit de geschiedenis van Unilever ontworpen. Stoppen was voor hen geen optie. Doordat zij zich wilden bewijzen konden zij het gevaar niet inzien. Of nog beter, zoals Sir Michael aangeeft: het risico van beschadiging van textiel zou volgens de researchers alleen bij herhaald wassen optreden en dat risico namen de wasmiddelenmanagers. Zij hechtten blijkbaar te veel waarde aan de kans dat het ook goed kon gaan, wat veroorzaakt werd doordat die kans hun veel beter uitkwam. Een manager die speciaal met de communicatie met de pers werd belast merkte later nog op dat er echt heel herhaaldelijk gewassen moest worden vóór er gaten verschenen, "maar," zei hij er zachtjes bij, "mijn vrouw had wel gemerkt dat het lusje van haar Hema-theedoek heel snel sterke slijtage getoond had."

(Deze lancering toont grote overeenkomst met de lancering van de Challenger spaceshuttle in 1986. Toen was er sterk gewaarschuwd dat bepaalde rubber afsluitingen niet bij de lage

temperatuur waren getest waarbij de lancering zou gaan plaatsvinden. Volgens technici kon dat tot lekkage van de brandstoftanks leiden. Onder druk van de leiding van NASA gaven die technici aan dat er ook een kans was dat die lekkage niet zou optreden. Omdat er grote politieke druk van het Huis van Afgevaardigden op het hele ruimteprogramma stond was afgelasting van de lancering voor de leiding van NASA geen optie. Die hechtte te veel waarde aan de kans dat er geen lekkage zou optreden, wat veroorzaakt werd doordat die kans hun veel beter uitkwam. De spaceshuttle explodeerde iets meer dan een minuut na de lancering. De zeven inzittenden kwamen om het leven.

In dit voorbeeld is ook te zien hoe sterk het ethisch besef van mensen achteruit kan gaan als hun eigen belang in het spel is. Deze foute waardering van kansen wordt als voorbeeld van irrationaliteit genoemd in het gelijknamige boek van Stuart Sutherland, vertaald in 2010.)

In vervolg op deze wasmiddelenaffaire heeft Unilever een nieuwe testmethode voorgeschreven. Sindsdien moeten alle nieuwe producten getest worden in een speciaal onafhankelijk laboratorium, bij het Unilever researchlaboratorium Colworth House in Bedfordshire. Dat gebeurt nadat alle 'gewone' producttesten door de productontwikkelaars zelf al volledig verricht zijn.

Eerst hebben sommige researchmedewerkers deze extra test als een soort doorlopende straf voor de Omo Power ervaren, omdat die nóg meer vertraging opleverde dan het productontwerp toch al met zich meebracht. Later is men gaan inzien dat een bedrijf als Unilever met zijn producten die directe invloed hebben op gezondheid van mensen, die extra test aan zijn consumenten verplicht is. "Bovendien", merkte researchdirecteur Carlo van den Bergh tegenover mij nog op, "ook dit is weer een kwestie van kennis van zaken, want bij de planning van het ontwerp en de lancering van een nieuw product kun je gewoon rekening houden met die extra test in Colworth. We zijn in Unilever door de Omo Power uiteindelijk werkelijk veel meer aan zelfreflectie gaan doen dan vroeger".

Zelfreflectie heeft ongetwijfeld ook nog steeds zijn nut voor de positie van Unilever als leider van de 'Sustainability Index' van Dow Jones voor Foods & Beverages (google: DJSI ). Aan het slot van dit artikel kom ik op zelfreflectie terug.

#### **1.4 De Andrélon-Champagne affaire**

Dat het Unilever-laboratorium in Colworth marketingfoutjes niet kan voorkomen is recent door de Andrélon-Champagne affaire duidelijk geworden. Ter gelegenheid van het 70-jarig bestaan van Andrélon lanceerde de productmanagers met een enorme campagne een 'feest-Andrélon met champagne'. De champagneproducenten namen er echter geen genoegen mee dat Unilever hun beschermde soortnaam gebruikte en stapten daarom naar de rechter. Die stelde de champagneproducenten in het gelijk, zodat Unilever daarna meteen al zijn speciale feestflacons uit de winkels moest halen. De Andrélon-mensen misten een zeer bijzonder stukje kennis van zaken.

Dit zal er waarschijnlijk toe leiden dat een Unilever-marketeer, die iets heel bijzonders heeft bedacht, er voortaan voor zal zorgen van dat hele bijzondere 'iets', dat hij zelf heeft verzonnen, voldoende kennis van zaken te krijgen. Ook al weer nuttig voor de positie van Unilever als sustainable onderneming.

#### **1.5 De Brent Spar-affaire**

Ook Shell heeft door een rampzalige ervaring een harde les geleerd.

(bron Wikipedia:) Brent Spar was een opslagplaats voor olie en een laadstation voor olietankers in de Noordzee. Begin jaren '90 moest het volgens de eigenaren Shell en Esso wegens slijtage buiten gebruik worden gesteld. Shell claimde, na eigen onderzoek, dat de beste optie was om het platform in de diepzee tot zinken te brengen. Afbreken op het land zou volgens Shell gevaarlijker zijn, schadelijker zijn voor het (land-)milieu en ook veel meer kosten.

Greenpeace was achter de plannen van Shell gekomen (Esso is steeds buiten beeld gebleven) en stelde in persberichten dat de opslaginstallatie nog tonnen aan kwik, cadmium, koper en arseen bevatte en zeker ook nog 5000 ton olie. Afzinken zou volgens Greenpeace in ieder geval leiden tot ernstige zeemilieuschade en daarom riep zij Shell op af te zien van hun plan. Aanvankelijk weigerde Shell, zich beroepend op hun zelf uitgevoerde onderzoek. Greenpeace riep daarna wereldwijd op tot een boycot van Shell-tankstations. (eind bron Wikipedia).

Een ander argument waarom Shell eerst geen gehoor wilde geven aan de oproep van Greenpeace was het feit dat hun ingenieurs in Engeland van de autoriteiten alle vereiste vergunningen hadden gekregen. Daardoor zagen zij geen reden om hun beste keuze niet ten uitvoer te brengen. Waar zij geen rekening mee hadden gehouden was dat de Engelse Greenpeace, door goed gebruik van email en internet, kans zou zien om in Duitsland met een boycot te starten. Het internet hielp Greenpeace om één van de eerste effecten van de 'globalisering' te demonstreren: de wereld ging op weg om een 'global village' te worden. Omdat er bij Shell-tankstations in Duitsland slangen van de pompen werden door gesneden en omdat er zelfs pomphouders en hun families bedreigd werden, kon Shell toen niet anders dan het tot zinken brengen van de Brent Spar opschorten. De Shell-ingenieurs waren zich in 1995 dus nog niet van de globaliserende mogelijkheden van ICT bewust, terwijl Greenpeace dat al wel was.

Toen is er in Shell eerst iets heel bijzonders gebeurd. De hoogste leider van het bedrijf, de accountant Herkströter, vond dat hij een daad moest stellen en dat deed hij door Shell 'in transformatie' te storten. Alle medewerkers moesten naar speciale trainingsbijeenkomsten waar ze te horen kregen dat zij eigenlijk geen van allen deugden en dat ze allemaal nodig vernieuwd moesten worden. Gary Steel was de stuwende kracht achter een voorgenomen culturele transformatie van de Koninklijke/Shell Groep door middel van LEAP (*Leadership & Performance Operation*). Dat initiatief werd door de leden van het comité van Groepsdirecteuren persoonlijk gedragen. Steel vond Shell mensen te introspectief en deze transformatie moest hen veel meer naar buiten richten. "Shell mensen lachen niet, huilen niet en praten nooit over geld. Dus alles volstrekt tegengesteld aan het gedrag van normale mensen. In mijn visie is LEAP gericht op het humaniseren van de Shell werknemers", stelde Steel.

Herkströter had eerder zelf ten overstaan van zijn Groepsdirecteuren zijn contract met Shell verscheurd en gezegd dat hij een heel nieuw contract met een nieuwe Shell wilde sluiten. Hij verzocht de andere aanwezige Shell-managers om hetzelfde te doen. Daarmee spoorde hij, in mijn ogen, zijn naaste medewerkers aan om ook in maakbaarheid te geloven, door zelf met hen als voorwerp het goede voorbeeld van onontkoombare maakbaarheid te tonen.

'Transformatie' was een modewoord in die tijd. Daar zijn verscheidene boeken over geschreven, zoals 'Transforming the Organization' door Gouillart en Kelly (1995). Zij gebruikten de transformatie van Philips door Timmer als voornaamste lichtend voorbeeld. Timmer had de transformatie van heel Philips door middel van een wereldwijde videoconferentie aangekondigd, waarbij alle medewerkers van Philips aan de hoogste man persoonlijke vragen mochten stellen. Uiteraard kon die conferentie, gezien het geloof van Timmer in de maakbaarheid van zijn onderneming, bij hem zelf tot geen enkel effect leiden. Hij hoorde zijn medewerkers misschien wel, maar hij luisterde niet, zeker als hem dat beter uit kwam.

Een artikel in het personeelsblad 'Shell Venster' (maart/april 1998) vertelde dit allemaal over Shell, open en bloot. Omdat ik een poos eerder van de issue manager Tim van Kooten de status van 'Shell watcher' had gekregen ontving ik dat blad. Die status hadden sommige mensen buiten Shell gekregen sinds het concern door gebeurtenissen in Nigeria al eerder heel slecht in de publiciteit was gekomen. Met 'watchers' wilde Shell meer meningen uit hun omgeving verzamelen, vooruitlopend op de volgende stap in hun ontwikkeling die op LEAP zou volgen.

Het stuk over de 'transformatie' van Shell vond ik zó zot dat ik vroeg of ik daar eens wat meer over kon horen. Het gesprek dat ik daarna met Tim van Kooten en Govert Boeles (†) (manager, global staff relations) heb mogen voeren onthulde nog al wat, waarvan ik alleen maar de conclusie weergeef: Shell had ingezien dat ze er niet meer omheen konden om een lerende organisatie te worden, precies op de manier die Arie de Geus, hun eigen manager van 'corporate planning', jarenlang vergeefs in Shell gepropageerd had. Eerst moest er dus een Brent Spar-affaire optreden en daarna moest de hoogste manager van Shell zichzelf buiten het probleem plaatsen en een volslagen zinloze en uiterst demotiverende operatie in Shell starten, voordat Shell kon inzien dat het, net als een levend organisme, alleen maar moest leren om voortdurend heel scherp op alle veranderingen in zijn omgeving te letten, om vervolgens telkens weer de beste realistische aanpassing aan die veranderingen te kiezen. Het was belangrijk dat Shell mensen zouden inzien dat zij toch eigenlijk best wel gewone mensen waren, maar dat ze, net als miljoenen werknemers in andere ondernemingen, individueel en collectief nog meer naar buiten gericht moesten worden, waardoor zij vanzelf hun collectieve betekenis voor hun hele omgeving beter zouden gaan inzien. Het boek 'De levende onderneming' (1997) van Arie de Geus maakt dat beeld ook nu nog glashelder.

Hadden de ingenieurs van Shell door stimulansen uit de top van het concern, of tóen al als leden van een lerende organisatie, eerder veel meer aandacht aan de ontwikkelingen in ICT gegeven, dan hadden ze meer kans gehad om op de actie van Greenpeace te anticiperen. Dan hadden ze bovendien in een veel eerder stadium Greenpeace veel uitvoeriger geïnformeerd over de verschillende keuzes die er voor het onafwendbare eind van de Brent Spar bestonden en dan hadden ze Greenpeace er voor kunnen behoeden om een totaal foute schatting van de hoeveelheid olie te maken die nog in de Brent Spar aanwezig was.

Die foute schatting van de nog aanwezige olie was het gevolg van de verkeerde manier waarop Greenpeacers monsters uit de tanks van het laadstation hadden genomen, namelijk helemaal bovenin, waar nog een beetje olie op het zeewater dreef. Dat water was erin gepompt om de Brent Spar niet weg te laten drijven. Greenpeace had de kennis gemist dat olie op water drijft en hadden daardoor achteloos aangenomen dat de tanks nog helemaal vol olie waren.

Als troost voor de toenmalige topman van Shell moge een bericht in het Financieele Dagblad ongeveer uit die tijd dienen. Dat publiceerde een keer de verklaring die Unilever topman Antony Burgmans gaf voor het feit dat de gezondheidslijn Slim.Fast van Unilever in de Verenigde Staten het veel minder goed deed dan die van zijn concurrent daar. Burgmans merkte toen op dat de marketing mensen in de Verenigde Staten zich nog beter moesten verdiepen in wat de wensen van de consument werkelijk precies waren. Daarmee doelde Burgmans in feite op niets anders dan op de noodzaak om voldoende kennis van gewone eigen zaken te hebben. Hij zal dat toen niet uit de lucht hebben gegrepen, maar toch is dit heel verrassend voor een concern dat lang geleden met het op de markt brengen van het allereerste merkproduct 'Sunlight Soap' zelf de 'marketing' heeft uitgevonden. Collectief richten op de omgeving is toch kennelijk iets wat mensen echt moeten leren!



### **Een ander interessant voorbeeld**

Een ander interessant voorbeeld van een topman die mensen in zijn onderneming meer naar buiten wilde richten was, ook in die tijd, Jack Welch van General Electric. Om de aandacht van zijn medewerkers zo snel en effectief mogelijk naar buiten te richten bedacht hij een simpele truc. Hij bepaalde dat in het vervolg ideeën in de ideeënbus alleen nog maar beloond zouden worden wanneer de bron van het idee buiten het concern zou liggen en duidelijk bij het idee vermeld werd. Zelf gaf hij het goede voorbeeld door voor de kwaliteitscontrole van GE het systeem van Motorola over te nemen. Welch onderkende dus ook dat mensen niet zo maar vanzelf omgevingsgericht zijn, maar dat ze daarbij een beetje moeten worden geholpen, verleid zelfs.



## **2. Nog veel grotere voorbeelden van tunnelvisie, gerelateerd aan ICT**

### **2.1 De weerstand van topmanagers tegen I(C)T**

In Unilever heb ik van nabij meegemaakt hoe de top van het concern het gebruik van ICT tegenwerkte. Bekend was dat het idee van 'core business' in een groot aantal grote bedrijven geleid had tot de 'outsourcing' van complete computerafdelingen, ook in Unilever. Dit betrof in de eerste plaats de grote nationale computercentrales die verschillende werkmaatschappijen van computerdiensten voorzagen. Dat waren moeilijk te managen afdelingen. De chefs daarvan

waren weliswaar uit Unilever afkomstig, maar ze leken vaak meer in dienst van computerleveranciers en toen er eenmaal een mooi excuus was gekomen werden deze lastposten compleet met hun hele afdeling de deur uit gezet. Unileverbedrijven die toch hun eigen computerfunctie wilden behouden, dus die het nieuwe concernbeleid niet zo maar omarmden, konden op zeer kritisch toezicht van de hoogste top rekenen.

Zo stormde op een goeie dag de directeur van Unilever Research in Vlaardingen, die verantwoordelijk was voor de dienstafdelingen, zoals de computerafdeling, de administratie, de beveiliging, de schoonmakers en de afdeling personeelszaken, mijn kamer binnen om heel nerveus mijn hulp te vragen. Sir Geoffrey Allen - de hoogste manager boven alle Unilever-researchlaboratoria en lid van de Raad van Bestuur - had van Special Committee (toen het driemanschap aan het hoofd van het hele Unilever-concern) de opdracht gekregen om aan te tonen dat de kosten van alle computers in research-division door voldoende besparingen werden gecompenseerd. Dus: paniek, want Sir Geoffrey - een zeer respectabele Engelse geleerde die pas heel kort geleden door dat zelfde Special Committee Unilever was binnengehaald om de researchfunctie van Unilever voldoende aanzien in de wetenschappelijke wereld te geven - die had bij zijn kennismakingsronde kort daarvoor opgemerkt dat hij alle laboratoria zwaar 'undercomputerised' vond. En nu plotseling dit, en ik was de enige senior manager in heel Unilever research in Vlaardingen die verstand van computers had. Gelukkig kon Sir Geoffrey bij Special Committee uit de voeten met de vraag of we de honderden Chinezen in de besparing mochten meerekenen die in de plaats van computers op telramen de moeilijke wetenschappelijke berekeningen zouden moeten uitvoeren in een wereld zonder computers. Die reactie belette Special Committee ten minste één keer om zichzelf buiten het probleem van de ICT te plaatsen.

Kort daarna kreeg ik een functie op het hoofdkantoor van Unilever, in Rotterdam en Londen, in de afdeling die het concernbeleid voor I(C)T moest formuleren. Ik moest met name opletten welke ontwikkelingen er plaatsvonden in de computer-communicatie en legde daarvoor veel contacten met soortgenoten bij andere grote ondernemingen. Van hen hoorde ik dat ook de top van de meeste andere grote ondernemingen, dus ook van concurrent Procter & Gamble, net als die van Shell, altijd de pest aan computers gehad hadden. Dat was alleen niet het geval geweest in informatie-intensieve bedrijven als American Express en Reuters.

Door de komst van steeds meer email en van internet werd kort daarna in de terminologie de C aan IT toegevoegd. Vooral toen sommige bedrijven ineens veel vroeger in het jaar met hun jaarverslag kwamen drong tot veel bazen door: ICT heeft ook iets met onszelf te maken! Beursanalisten hadden gesignaleerd dat sommige bedrijven niet alleen slimme software voor jaarverslagen gebruikten, maar dat de toppen van die bedrijven blijkbaar ook beter in staat waren om de noodzakelijke informatie van goede gedisciplineerde dochterbedrijven via internet te vergaren. Dat betekende dus ook dat die topmensen beter konden managen dan die van andere bedrijven en dat werd in de aandelenkoersen zichtbaar, de gevoeligste plek van topondernemers.

## **2.2 De mening van de ERT over computers**

In 1995 publiceerde de ERT, de 'European Round Table of Industrialists' de nota 'Onderwijs voor Europeanen'. Zij betoogden dat er niet veel goed was in het hele Europese onderwijssysteem en dat daardoor de concurrentiepositie van Europa in gevaar kwam. Eén van de onderdelen betrof het gebruik van computers! Universiteiten en andere scholen moesten daar eindelijk eens veel meer mee gaan doen. Duidelijk was dat de topindustriëlen, onder wie Herkströter, zich wild ergerden aan de enorme traagheid van alles wat onderwijs was. Toch hadden de Shell-ingenieurs in 1995 nog geen greintje kaas van internet gegeten. En toch konden veel te hoge verwachtingen, bij allerlei bedrijven, over dat zelfde internet, iets meer dan vijf jaar later toch nog tot de internethype leiden. Nog steeds wisten allerlei topfunctionarissen niet wat internet hun precies zou kunnen brengen en omdat ze vooral niet sloom wilden lijken gaven ze creatieve computermensen en enthousiaste bankiers, die iets leuks met de enorme overmaat aan geld moesten doen, alle ruimte om internet tot de dot.com affaire op te blazen. Leden van de ERT en talloze andere topfunctionarissen hadden nog steeds last van hun tunnelvisie op het gebied van ICT en dat maakte dat zij zichzelf nog steeds buiten het ICT-probleem plaatsten.

### **2.3 De betekenis van informatie**

Maar er is nog iets anders over die topfunctionarissen én ook over de meeste docenten in het hoger onderwijs op te merken. Blijkbaar zijn er in alle jaren dat computers in ontwikkeling waren erg weinig mensen geweest die zagen aankomen dat computers steeds meer gebruikt zouden worden om informatie te verzamelen, te bewerken, op te slaan, te verzenden en te gebruiken, bijvoorbeeld bij het nemen van belangrijke beslissingen. Dat wijst er volgens mij heel duidelijk op dat het belang van informatie, in meest algemene zin, in het hoger onderwijs veel te weinig aandacht krijgt. Dat betekent bijvoorbeeld dat er in het hoger onderwijs ook nauwelijks gedoceerd wordt hoe je een goede strategie moet ontwikkelen, uitvoeren en actueel houden. Daarvoor is immers in de eerste plaats een perfecte informatievoorziening noodzakelijk. Dat betekent dat de leden van de ERT met betrekking tot de concurrentiepositie van Europa eerder bij zichzelf dan bij het onderwijs naar zwakke plekken moeten zoeken.

Blijkbaar hebben ook maar heel weinig mensen wel eens geprobeerd om de vergelijking met organismen te onderzoeken, want, zonder de hersenen van allerlei organismen als computers te zien, kunnen we zeker wél zeggen dat alle dieren en zelfs planten informatie verzamelen, bewerken, opstaan, verzenden en gebruiken voor al hun beslissingen. Wij leven dus zó ver van de natuur dat we die vergelijking niet heel vanzelfsprekend vinden, of we begrijpen helemaal niet wat leven eigenlijk inhoudt. Deze stelling over het gebrek aan inzicht in het belang van perfecte informatievoorziening heeft na de internethype nog een veel sterker voorbeeld gekregen.

### **2.4 Het belang van goede informatieverwerking in de financiële wereld**

Het belang van verzamelen, bewerken, verspreiden en gebruiken van informatie heeft na de internethype nog een veel hoger punt bereikt, namelijk het gebruik van informatie in de financiële wereld in de meest uiteenlopende systemen. Gebrek aan kennis van eigen zaken bij bankiers en hun toezichhouders heeft tot een enorme ongeremde financiële explosie geleid.

Het is maar de vraag of we daar op dit moment met z'n allen al genoeg van leren. Zijn we misschien nog in het Herkströter-stadium na de Brent Spar-affaire, of leren we al dat we veel meer op ons functioneren als organismen moeten letten? Zien we al dat organismen vooral een poos in leven kunnen blijven doordat de levensprocessen die in hen plaatsvinden buitengewoon knap gebalanceerd zijn door allerlei zeer subtiele zelf-controlesystemen?

Wat zegt het ons dat bankiers zich als ondernemers massaal maatschappelijk onverantwoord hebben gedragen? Dat kunnen we vaststellen aan de hand van een centrale stelling van de Sociaal Economische Raad in zijn advies over maatschappelijk ondernemen, 'De winst van waarden' (2000/11). De SER stelt daarin dat een ondernemer die maatschappelijke ondernemer wil zijn tenminste zijn eigen 'core business' perfect moet kennen. Immers, kent hij die niet dan kan hij zijn eigen onderneming onmogelijk goed leiden, laat staan dat hij dan nog nuttig kan zijn voor mensen erbuiten! Dit is op het eerste gezicht een sprekend voorbeeld van 'welbegrepen eigenbelang', stelt de SER, maar toch moet iedere onderneming daarmee beginnen, want het is in ieder geval onzinnig dat overheden regelmatig met enorme steun ondernemingen op de been moeten zien te houden.

De Nederlandse pensioenfondsen hebben zich in de ogen van de Nederlandse Bank ook maatschappelijk onverantwoord gedragen. De directeur Joanne Kellerman van de DNB zei in de NOS-nieuwsuitzending van 6 februari 2011 dat de pensioenfondsen waren gewaarschuwd dat ze er wel voor moesten zorgen te snappen waarin zij investeerden, om daarmee de omvang van het investeringsrisico te kunnen schatten. In 2008 hadden de Nederlandse pensioenfondsen door foute schatting van de risico's ongeveer 20 miljard euro verloren. Dat was volgens mij doordat zij het belang van hun kennis van, gewoon, hun eigen zaken onvoldoende hadden geleerd.

Een interessant aspect van 'De Winst van Waarden' is dat het een naadloze aanvulling blijkt op het boek 'De levende onderneming' van Arie de Geus. Zoals de Geus de ondernemer vooral op het belang van ontwikkelingen in de buitenwereld wijst, zo wijst de SER op het belang van ontwikkelingen in de eigen 'core business'. Een medewerker van de SER bevestigde mij dat dit geen toeval is: de voorzitter van de SER in 2000, Herman Wijffels, heeft altijd een grote bewondering voor het werk van de Geus gehad.

De volslagen onbekendheid van een groot aantal bankiers en hun toezichhouders van ontwikkelingen in hun eigen 'core business' is vrijwel sinds het begin van de kredietcrisis als één van de voornaamste oorzaken van die crisis aangewezen. De invloed van allerlei nieuwe creatieve computersystemen hebben al deze digibeten niet bij kunnen houden.



Maar daaronder schuilt nog een diepere oorzaak, die nog veel algemener is, namelijk de algemene onbekendheid, niet alleen van bankiers, van de enorme betekenis van informatie. Die onbekendheid is vrijwel bij alle grote problemen aan te wijzen, zoals ze spelen in de rechtspraak, in de gezondheidszorg, in de politie-communicatiesystemen en in allerlei onderwijssystemen. Wie geen kennis van zaken heeft van het enorme belang van goede informatievoorziening en de uitstekende kwaliteitscontrole die er altijd op die voorziening moet zijn, die zal altijd meer problemen creëren dan oplossen. Hij heeft daarbij een grote kans dat hij zichzelf altijd buiten het probleem plaatst, waarvan hij in werkelijkheid een essentieel onderdeel is.

### **3. Duurzame ontwikkeling en universiteiten**

De lessen van de internethype en de kredietcrisis zijn vanzelfsprekend ook essentieel voor ons streven naar duurzame ontwikkeling. Ondernemers kunnen daar alleen maar goed aan bijdragen wanneer zij het klaarspelen om echte maatschappelijke ondernemers te zijn met levende ondernemingen. Tot dusverre lijkt een wetenschappelijke vooropleiding daarvoor geen enkele garantie te bieden. Dat is voor mij voor het eerst helder geworden toen ik door toeval de kans kreeg om de 'MAI'-affaire te onderzoeken.

#### **3.1 Het MAI**

Om een 'Multilateral Agreement on Investments' op te stellen hadden de OESO-landen in 1994 een commissie van financiële deskundigen benoemd. Dat multilaterale verdrag moest ervoor zorgen dat alle landen die zich erbij zouden aansluiten, voor economische activiteiten van hun onderdanen en ondernemingen in de andere MAI-landen dezelfde rechten en garanties zouden krijgen als de eigen mensen in die landen. Die gelijkstelling zou discriminatie van buitenlandse ondernemers verhinderen. Dit verdrag had in de eerste plaats als doel om ondernemingen uit rijke westelijke landen meer investeringen in ontwikkelingslanden te laten doen dan zij voordien deden. Het goede doel van het MAI was dus van meet af aan boven iedere twijfel verheven. Het was in ieder geval een heel grote stap om duurzame ontwikkeling haalbaar te maken. Dat blijkt ook tegenwoordig nog steeds waar te zijn nu we inzien dat arme landen meer met 'trade' worden geholpen dan met 'aid'.

Het MAI bood de financiële specialisten een schitterende kans om hun enorme kennis van financiële zaken te tonen, want dit verdrag zou buitengewoon ingewikkeld worden, omdat het alle al bestaande verdragen in aanmerking moest nemen. Zó groot was hun enthousiasme dat ze twee essentiële zaken hardnekkig over het hoofd hebben gezien.

Door de formuleringen van het verdrag zou nieuwe milieuwetgeving in de MAI-landen die landen verplichten om buitenlandse ondernemingen compensatie voor eventuele schade te geven die zij door nieuwe milieuwetgeving zouden lijden. Dat was totaal tegen het algemeen aanvaarde milieuprincipe dat de vervuiler betaalt. Alle waarschuwingen die organisaties als Greenpeace op de MAI-commissie afvuurden werden totaal in de wind geslagen. Hoewel de MAI-commissie in eerste instantie geprobeerd had om hun werk niet meteen in de pers te brengen had één van de milieuministers van een OESO-land hier lucht van gekregen en die had dat naar buiten gebracht. Hardnekkig is er door de MAI-onderhandelaars geen enkele serieuze aandacht aan deze steeds sterkere waarschuwingen gegeven.

De tweede zaak die de financiële specialisten zeer slordig over het hoofd zagen, was dat het MAI absoluut niet vrijwillig zou zijn, want een land dat zich niet bij het MAI zou aansluiten kon verdere buitenlandse investeringen wel vergeten. De ontwikkelingslanden waren nooit bij de onderhandelingen betrokken, alsof ze nog onderontwikkelde koloniën waren. Aan het MAI is in 1998 een eind gekomen toen de Franse regering ontdekte dat buitenlandse popgroepen in Frankrijk recht op dezelfde subsidies zouden krijgen als Franse groepen en dat ging het Franse gevoel net iets te ver.

De financiële specialisten hadden hun probleem over-gesimplificeerd tot het gebied waar ze toevallig kennis van hadden en dat resterende probleem had niets meer met de werkelijkheid te maken. Zij hadden lang niet genoeg informatie verzameld over essentiële zaken die buiten hun vakgebied lagen. Zij hadden niet de kennis van zaken gehad dat heel complexe problemen in werkelijkheid vaak nog veel complexer zijn. Daarvan hadden ze uit de ICT-wereld toch echt voldoende voorbeelden voorbij kunnen zien komen. Zij hadden in hun oplossing een heilig geloof gekregen dat hen als hechte groep in staat stelde om alle prikkels van buiten af te weren. Zij hadden geen kennis gehad van de enorme irrationaliteit waar ook ogenschijnlijk goedwillende

mensen toe geneigd zijn als de uitkomst van hun acties hun maar goed uitkomt. Zij hadden zich zeer onethisch tegenover de ontwikkelingslanden gedragen. Maar de financiële specialisten hadden wel allemaal een wetenschappelijk vooropleiding genoten in OESO-universiteiten.....

### **3.2 Blijvende waarden van wetenschappelijke opleidingen**

Sindsdien heb ik iedere keer dat ik de kans kreeg aan universitaire studenten, academici en hoogleraren de vraag gesteld **wat eigenlijk de blijvende waarden zijn die mensen van hun dure wetenschappelijke opleiding mee moeten kunnen krijgen**. Later heeft dat tot het artikel geleid dat ook op mijn website [www.omdeearde.nl](http://www.omdeearde.nl) staat en dat al enige bekendheid begint te krijgen.

Dit is de link naar het artikel '**Maatschappelijk onverantwoord wetenschappelijk onderwijs**':

<http://www.omdeearde.nl/Portals/0/pdf/maatschappelijkonverantwoordonderwijs.pdf>

Arnold Fellendans, Wassenaar  
13 maart 2012  
[fellendans@omdeearde.nl](mailto:fellendans@omdeearde.nl)  
070 5113690