



Ori Brafman en Judah Pollack

**EEN
GOEDE
MANAGER
ZAAT
VERWAR-
RING**

**Waarom elk bedrijf beter
wordt van een beetje chaos**

Vertaald uit het Amerikaans door Peter van Nieuwkoop

**MAVEN
PUBLISHING**

Oorspronkelijke titel *The Chaos Imperative: How Chance and Disruption
Increase Innovation, Effectiveness, and Success*

© 2013 Ori Brafman en Judah Pollack

Nederlandse vertaling

© 2013 Maven Publishing B.V., Amsterdam /

Peter van Nieuwkoop, Anytext Translations, Haarlem

www.mavenpublishing.nl

Ontwerp omslag DPS

Opmaak binnenwerk Michiel Niesen, ZetProducties

ISBN boek 978 94 9184 505 5

ISBN e-boek 978 94 9184 512 3

NUR 801

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd
en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie,
microfilm of op welke wijze en/of door welk ander medium ook,
zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Opgedragen aan Hilary Roberts,
die orde in de chaos scheidt

Inhoud

Inleiding: De kern van de zaak 11

1. Leve de chaos 15

Laat het niet vergeefs zijn 16

Van ratten en mensen 21

De kerk lijft Aristoteles in 25

Als chaos leven brengt 32

Hoe Saddam kan winnen 38

2. Chaos – maar wel met mate 43

Witruimte 46

Dwarsliggers 48

Geplande serendipiteit 50

3. Het brein van Einstein 57

- Einstein de luie student 61
- Structuur als tiran 63
- Chaos komt aan in het leger 67
- Weg met de schoolpauzes 69
- De Olympia Academy en de ontdekking van de relativiteit 74
- Chaoshaarden in de onderwijswereld 77
- Computerwetenschap of kalligrafie 87
- Kringen in het leger 89

4. Een neurobiologische kijk op inzicht 93

- Van verwrongen gebouwen tot het periodiek systeem 94
- De ruis die geen ruis was 98
- De probleemoplossingsmachine 102
- De standaardmodus en de witruimte 106
- Het aha-gevoel 110
- Even de benen strekken 115
- Witruimte in het leger creëren 117

5. Naakt op een surfplank 125

- Van Isd tot PCR 126
- De guerrilla en de videogame 132
- Twee werelden vervlochten 138
- De deur openzetten voor unusual suspects 141
- Het leger bevrijdt... zichzelf 145

6. Serendipiteit een handje helpen 151

Serendipiteit op Stanford 153

Anatomie van een etentje 159

Serendipiteit en de *Huffington Post* 163

Serendipiteit en het hokjesdenken 166

7. Hoe alles bij elkaar komt: Chaos en Silicon Valley 175

Het grote geheim van de Valley 176

Genieën, goud en bergen geld 178

De man achter Silicon Valley 182

Witruimte in Silicon Valley 186

Dwarsliggers in Silicon Valley 188

Raakt Silicon Valley ooit de weg kwijt? 191

8. De vijf regels van chaos 195

Regel 1: Wees doof voor de sirenenzang
van gegevens verzamelen en meten 198

Regel 2: Nogmaals, het heet georganis erde chaos 201

Regel 3: Maak witruimte productief 203

Regel 4: Koester unusual suspects 206

Regel 5: Organiseer serendipiteit 210

Woord van dank 213

Noten 217

Inleiding

De kern van de zaak

12 Volgens Ron Ricci van Cisco Systems kennen we in het leven maar twee typen communicatoren: het ‘ik vertel je gewoon hoe het zit’-type en het type dat een bewering het liefst vooraf laat gaan door een goed onderbouwd verhaal. Ron noemt deze twee typen respectievelijk ‘deductieve communicatoren’ en ‘inductieve communicatoren’. Ik ben een inductief communicator, weet ik inmiddels. Ik vind het helemaal niks om meteen tot de kern van de zaak te komen. Veel liever vertel ik eerst een goed verhaal, zeker in een boek dat over chaos gaat.

Om de deductieve communicatoren niettemin tegemoet te komen zal ik meteen tot de kern van deze zaak komen: in ons leven en ons werk hebben we allemaal behoefte aan ‘beteugelde chaos’, zoals ik het zelf noem. Het plannen van een agendaloze vergadering of het introduceren van ‘unusual suspects’ kan van onschatbare betekenis blijken te zijn. Mijn onderzoek heeft aangetoond dat een zekere mate

van chaos goed is voor ‘gestructureerde serendipiteit’: een situatie waarin nieuwe, creatieve ideeën vanuit het niets lijken te ontstaan.

Het wonderlijke is dat chaos ervoor zorgt dat we effectiever te werk kunnen gaan. Chaos leidt tot betere schoolsystemen, innovatievere bedrijven en, zoals mijn werk voor de Amerikaanse krijgsmacht laat zien, zelfs tot een veerkrachtiger leger.

Zo, dat was de kern van de zaak. Tijd voor een goed verhaal.

h u
k o s
f d t o
1

Leve de chaos

LAAT HET NIET VERGEEFS ZIJN

Ik zat in een kantoor met generaal Martin Dempsey, een paar maanden voordat hij tot hoofd van de Amerikaanse chefs van staven werd benoemd. Hij wilde weten of ik hem kon helpen.

Dempsey, een man van achter in de vijftig met kortgeknipt wit haar en in gevechtstenuue, leek mij de hoge officier ten voeten uit. Terwijl ik zo met hem zat te praten, merkte ik echter dat hij allesbehalve voldeed aan het stereotiepe beeld dat ik in mijn hoofd had. Hij bleek een vriendelijke, goedlachse, nuchtere man met een zachte stem, die goed thuis was in de literatuur en de klassieken.

Ik sprak generaal Dempsey in zijn kantoor in Fort Monroe, in de staat Virginia. Het was een lange, rechthoekige ruimte en de muren hingen vol met wapenschildjes, ceremoniële sabels en foto's die aan het front waren genomen.

Drie dagen eerder had ik nog op een grasveld in Noord-

Californië gezeten, met uitzicht op een biologische tuin. Gekleed in korte broek en slippers praatte ik met vrienden uit San Francisco over het belang van ‘de juiste vibe’ bij een zogeheten music camp-out: een evenement waarbij een paar honderd mensen de bossen in trekken, met medeneeming van een aantal sprekers, een geluidsinstallatie en dj’s die muziek draaien in de natuur.

En nu zat ik hier, nog enigszins verbrand door de zon, op een legerbasis aan de Amerikaanse oostkust. Er was niets zachtmoedigs aan de sabels die aan de muur hingen: de stalen lemmeten waren vlijmscherp, smetteloos en maar al te echt. Ik voelde me er als een kat in een vreemd pakhuis. Mijn bekendheid met het leger reikte niet verder dan het zien van Hollywood-oorlogsfilms en de soldaten met uzi’s tijdens mijn vroege jeugd in Israël, voordat mijn ouders naar de Verenigde Staten emigreerden. (Mijn vader bleek zo hopeloos ongeschikt voor het Israëlische leger dat ze hem als vervangende dienstplicht bananen lieten plukken in een kibboets.) Ik ben afgestudeerd aan de universiteit van Californië in Berkeley, de UC Berkeley, met als hoofdvak vrede en conflicten, ik woon in San Francisco en ik ben veganist.

Terwijl ik die ochtend naar het kantoor van generaal Dempsey liep, besepte ik dat ik geen benul had van de etiquette hier. Moet je een generaal groeten? (Niet als je burger bent.) Spreek je hem aan als ‘sir’? (Ik mocht hem Marty noemen.) Moet je erg op je woorden passen? (Dat deed ik niet, en hij evenmin.) Ik wist niet eens wat de vier sterren op een generaalstenuet betekenden, dat moest ik in Wikipedia opzoeken.

Maar daar zaten we dus tegenover elkaar, ieder op een comfortabele bruinleren bank. Het was weliswaar een in-

formeel gesprek, maar niettemin zaten zeven leden van zijn geüniformeerde staf een meter of zo van ons vandaan ijverig aantekeningen te maken. Alsof een bezoekje aan je oom nauwgezet wordt geregistreerd door een groep doorgewinterde militairen, voorbereid op elke situatie of verrassingsaanval.

‘Ik was op reis,’ zei hij, ‘en onderweg las ik je eerste boek, *The Starfish and the Spider*. Ik sprak meteen een van mijn officieren aan en zei dat ik je graag wilde ontmoeten, omdat je mij waarschijnlijk met iets heel belangrijks zou kunnen helpen.’ Later ontdekte ik dat, in de periode dat ik in San Francisco woonde, de topfunctionarissen in het Pentagon op basis van mijn theorieën probeerden te begrijpen hoe je terrorisme kunt tegengaan en hoe je de cultuur binnen het leger ingrijpend kunt veranderen. Maar daar kom ik zo meteen op terug.

18 Terwijl Dempsey en ik zaten te praten over de periode dat hij als een van de hoogste bevelhebbers de oorlog in Irak leidde, viel mijn oog op een rechthoekig houten kistje ter grootte van een schoenendoos dat op de koffietafel tussen ons in stond. Nieuwsgierig als ik ben vroeg ik wat er in zat. Het bleek dat de inhoud van dat kistje verklaarde waarom hij mijn hulp had ingeroepen.

Hij maakte het kistje open en haalde er honkbalkaarten uit, of iets wat daarop leek. In plaats van een sporter stond er op iedere kaart echter een foto van een militair in tenue. Dempsey zei: ‘Dit zijn alle militairen die onder mijn bevel zijn gesneuveld.’ Op het kistje stond de eenvoudige inscriptie: ‘Laat het niet vergeefs zijn.’ Dempsey heeft nog steeds contact met familieleden van de overleden militairen. Terwijl hij me de kaarten een voor een aanreikte, be kroop me het gevoel dat al die kaarten bij elkaar als een zware last op zijn schouders rustten.

Ik had begrepen dat Dempsey nogal populair was bij de troepen. Hij voldeed dan ook bepaald niet aan het klassieke beeld van de autoritaire ijzervreter die precies weet hoe de wereld in elkaar zit. In een eerdere fase van zijn carrière had hij Engels gedoceerd in West Point, en zijn leerlingen herinnerden zich zijn voorliefde voor Shakespeare nog goed. Tijdens Dempseys verblijf in Irak stond zijn divisie op het punt om na een lange missie huiswaarts te keren – ze stonden letterlijk aan de grens met Koeweit – toen ze op het laatste moment het bevel kregen nog een paar maanden te blijven. Ze zouden deelnemen aan de slag om Fallujah, die als een van de zwaarste en bloedigste veldslagen uit de Iraakse oorlog de geschiedenis zou ingaan. Dempsey werd beroemd om zijn toespraak waarin hij de troepen vertelde dat hun diensttijd er weliswaar op zat, maar dat ze toch nog niet naar huis mochten. In plaats van de situatie zo rooskleurig mogelijk voor te stellen gaf hij ronduit toe dat de oorlog hem bepaald niet was meegevallen.

Ik, en velen met mij, zijn er altijd van uitgegaan dat de legerleiding pal achter de militaire interventies en conflicten van ons land stond. De toon van Dempsey, net als van veel militaire leiders die ik sindsdien heb gesproken, klonk echter veel genuanceerder en bedachtzamer. Terwijl hij mij de ene na de andere kaart met een foto van een jonge man of vrouw gaf, vertelde hij me dat hij niet nog meer kaarten in dat kistje wilde hoeven stoppen.

Hij was tot het inzicht gekomen dat het leger een te starre organisatie was waar alles draaide om bureaucratie, ten koste van doelmatigheid. Men staarde zich er zo blind op procedures dat nieuwe ideeën en innovatie steevast in de kiem werden gesmoord. Bij insiders stond het instituut leger bekend als een plek waar goede ideeën een stille dood stierven.

‘Ori,’ zei hij, ‘hoe verander ik het leger?’

De krijgsmacht, net als de meeste andere grote instellingen, streeft al eeuwenlang efficiency als doel na. Wapens werden geavanceerder, er sneuvelden minder soldaten en er kwamen aanvoerlijnen tussen Californië en Afghanistan. Een variant op diezelfde drang naar steeds meer efficiency en productiviteit heeft zich subtiel in het bedrijfsleven en in ons privéleven weten te nestelen. We produceren steeds minder afval en productietijden worden steeds korter. In onze contacten met collega’s en vrienden gaan we ervan uit dat e-mails en sms’jes onmiddellijk worden beantwoord. Als we een pakketje versturen, verwachten we dat het de dag daarop aan de andere kant van de wereld is. In een paar uur leggen we duizenden kilometers per vliegtuig af, maar we klagen al bij een half uur vertraging. We hebben maximale efficiency bereikt, maar ten koste van wat?

20 Dempsey stond voor een loodzware uitdaging. Hij behoorde tot de hoogstgeplaatste militairen van Amerika. De vraag was niet óf de krijgsmacht moest veranderen, maar hóé.

Generaal Dempsey had honderdduizenden militairen onder zijn commando. Je zou verwachten dat hij maar een bevel hoefde te geven of zijn ondergeschikten hadden het al uitgevoerd. Dat is misschien ook zo. Maar hun bereidheid om zijn orders uit te voeren bood geen oplossing voor het probleem waar Dempsey mee worstelde, namelijk dat de krijgsmacht leed aan een gebrek aan verbeeldingskracht en innovatie. Vóór 9/11 hadden de legerautoriteiten, net zomin als de Amerikaanse overheid en wetshandhavende instanties, zich in hun stoutste dromen kunnen voorstellen dat terroristen dood en verderf zouden zaaien door zich met gekaapte vliegtuigen in Amerikaanse wolkenkrabbers te boren. Wat betreft de voorbereiding op toekomstige con-

flicten geldt hetzelfde: de Amerikaanse krijgsmacht zit te sterk vast aan eerdere ervaringen om te kunnen bedenken wat de volgende vijand of bedreiging zou kunnen zijn. Het is nog niet zo eenvoudig om mensen te bevelen hun verbeelding meer te gebruiken.

Dempsey zag me aarzelen en formuleerde zijn vraag nu op een andere manier: 'Hoe kunnen we ons beter leren aanpassen?'

'Dat weet ik ook niet precies,' antwoordde ik onomwonden. 'Maar volgens mij moet je eerst meer chaos creëren. Gewoon een beetje builenpest in het leger brengen, Marty.'

Ik begon een verhaal te vertellen.

VAN RATTEN EN MENSEN

Het aantal slachtoffers werd niet meer in cijfers uitgedrukt. Dat kon ook niet, daarvoor was het dodental te astronomisch. Dan maar in percentages.

21

Londen verloor 40 procent van zijn bevolking, Toscane zelfs 80 procent.

De Zwarte Dood kwam in de vorm van vlooiën op de rug van ratten die in de koopvaardij schepen uit Afrika en Azië waren meegerisd. De pest raasde als een bacteriële tsunami door de middeleeuwse steden van Europa en hield huis op het platteland en in de stad. Er ontstonden spookdorpen. De Europese bevolking werd voor bijna de helft gedecimeerd.

In 1348, het jaar waarin de pest naar Europa kwam, was dit werelddeel vergeleken met Azië zo arm dat de Mongolen niet eens de moeite namen om het te veroveren. Toch stond dat arme en technologisch achterlijke Europa, dat verzwakt was door tijden van langdurige droogte en mislukte oogsten en waar de stank van de dood overal te ruiken was, aan de

vooravond van een bloeiperiode waaruit een wereldmacht zou ontstaan. Wonderlijk om te bedenken dat die machtspositie vooral te danken was aan dodelijke epidemieën, verwoestingen, maatschappelijke onrust en chaos.

Je kunt zelfs niet meer spreken van een positief neven-effect. Feit is gewoon dat Europa zonder de Zwarte Dood nooit zo'n machtsbastion was geworden.

De pest kwam Engeland binnen via de haven van Bristol.

Ratten vormden destijds een alledaags beeld, en niemand keurde de rat die de loopplank af de kade op schoot dan ook een blik waardig. Dat dit amper 15 centimeter grote knaagdier, dat toevallig als gastheer voor besmette vlooiën fungeerde, zo veel dood en verderf zou zaaien, kon geen mens bevroeden.

22 Scharrelend door de straten van Bristol passeerde de rat al gauw zo'n twintigduizend mensen die in de handel en nijverheid actief waren. Bristol was een aantrekkelijk oord voor een hongerige rat: hij hoefde alleen een gat te knagen in de zakken graan die klaarstonden om te worden geladen op de karren die de grote graanmolens bevoorraadden. Ongetwijfeld heeft hij rondgesnuffeld tussen de vaten wijn uit Bordeaux en vond hij een warm nestje in de rollen wol die gereedlagen voor verschepping naar het buitenland.

Op de drukke voetpaden van Corn Street zal hij zijn weg hebben gezocht tussen de lage bronzen zuilen – de 'nails' – waar kooplui tot zaken kwamen. Aan de oostkant van deze havenstad belandde hij al snel in de drukte van de bloeiende scheepswerven. Hoog opgetaste stapels hout, zeildoek en scheepstouw lagen daar klaar om te dienen als bouwmetaal voor de schepen die de producten vervoerden waar de stad zijn rijkdom aan te danken had.