



ROGIER DE LANGHE, ECONOMIEFILOSOOF

Ondernemen in een complexe omgeving

De wereld wordt steeds complexer door de digitalisering. Het oplossen van complexe problemen lukt niet meer vanuit het vroegere oorzaak-gevolgdenken. “Door onzekerheid te omarmen, slagen succesvolle ondernemers erin om de complexiteit in hun voordeel te gebruiken”, zegt Rogier De Langhe.

TEKST: MELANIE DE VRIEZE
FOTO'S: JOHAN MARTENS

Economiefilosoof Rogier De Langhe doet al jaren fundamenteel onderzoek naar technologische revoluties. Hij schreef recent voor ETION een inspiratienota over het oplossen van complexe problemen. “We zitten midden in de digitale revolutie”, zegt hij. “Die vertoont een interessante overeenkomst met de industriële revolutie, die een disruptie en een andere manier van denken teweegbracht. Plots werden we veel sterker en bouwden we een moderne wereld naar analogie van een machine, gebaseerd op oorzaak-gevolgrelaties. Ook de digitale revolutie verandert de manier waarop we naar de wereld kijken. Het grote verschil is dat we nu niet sterker, maar slimmer worden. Alles is meer met elkaar verbonden. Er ontstaat een nieuwe wereld waarin niet machines, maar netwerken de centrale analogie vormen. Die netwerken zetten onze vertrouwde intuïties over oorzaak-gevolgdenken op hun kop. Vandaar ook

de term revolutie. De spelregels zijn veranderd, van ingewikkeld naar complex. Wie complexiteit begrijpt, komt met een voorsprong aan de start.”

Buiten proportie

De financiële crisis van 2008 was voor Rogier De Langhe een wake-upcall. Die drukte de wereld met de neus op de feiten dat onze economie geen evenwichtssysteem is, maar een complex systeem waar zaken gebeuren die buiten proportie zijn en waarvan het risico onmogelijk in te schatten is. “Zoals de financiële crisis voor de economische wereld een kennismaking was met complexiteit, is de pandemie dat voor de bredere bevolking. Die complexe situaties duiken trouwens vaker op omdat onze wereld steeds meer geconnecteerd wordt.”

Om die complexe situaties op te lossen, is het volgens De Langhe belangrijk om het onderscheid te maken tussen een inge-

wikkeld en een complex probleem. Een ingewikkeld probleem bestaat uit tal van afzonderlijke problemen die apart opgelost kunnen worden en na afloop weer in elkaar worden gezet. “Denk bijvoorbeeld aan het bouwen van een Boeing 747. Bij een complex probleem daarentegen zijn er onderling interagerende oorzaken, waarvan het gevolg groter is dan de delen. Als je een oorzaak wegneemt, dan weet je niet wat het gevolg zal zijn voor de rest. Voor hetzelfde geldt vergroot dat het probleem alleen nog maar.”

Omdat de spelregels aan het veranderen zijn, kunnen sommige gebeurtenissen niet meer gevat worden met de bestaande verklaringsmodellen. “Tijdens de verlichting en de industriële revolutie losten we problemen succesvol op door zaken te verklaren vanuit gevolg-reactie. Maar dat mechanische denken zet ons in complexe situaties op het verkeerde been, want complexe problemen hebben geen eenduidige oorzaak. Ze zijn het gevolg van de interactie tussen verschillende oorzaken, die samen een systeem vormen. Zolang je het systeem niet begrijpt, begrijp je ook het probleem niet. Complexe problemen zijn immuun voor onze klassieke manier van problemen oplossen. Onze structuren zijn gebouwd om ingewikkelde situaties op te lossen. De gevolgen zijn daarbij proportioneel aan hun oorzaken. Maar vandaag zien we steeds vaker hoe kleine initiatieven uitgroeien tot grote bewegingen, die even snel weer verdwijnen als ze gekomen zijn. Denk maar aan de brexit, de gele hesjes, de klimaatjongeren of de bestorming van het Capitool. Daarop hebben klassieke structuren geen grip. Hierdoor botsen we op de limieten van de industriële wereld, de verlichting en het causaal denken.”

Zelfs experts bekijken zich op complexe problemen, iets wat opviel tijdens de financiële crisis en wat zich opnieuw voordeed in de aanloop naar de pandemie. Complexe problemen zetten een van onze belangrijkste leermechanismen buitenspel: we kunnen niet leren uit het verleden, omdat dat verleden niet representatief is voor de toekomst. “Specialisten met veel ervaring lopen het makkelijkst in de zogenaamde expertiseval, omdat ze een complex probleem benaderen als een ingewikkeld probleem”, legt Rogier de Langhe uit. “Hun intuïtie en de gangbare modellen die ze binnen een bepaald domein hebben opgebouwd, volstaan niet meer. Ze moeten op zoek naar andere manieren om dit soort situaties te begrijpen.”

“Complexe problemen hebben geen eenduidige oorzaak. Ze zijn het gevolg van de interactie tussen verschillende oorzaken, die samen een systeem vormen.

De Langhe geeft het voorbeeld van winkelketen Blokker. Geconfronteerd met verlieslatende winkels deden ze wat ze altijd — en met veel succes — hadden gedaan: winkels renoveren. Maar deze keer was de oorzaak geen verouderd winkelbestand, maar een complex van oorzaken die elkaar versterkten. “Door het verkeerd kaderen van het probleem, werkte de oplossing dit keer niet. De verliezen werden niet gestopt, terwijl het bedrijf nog eens extra schulden had door die extra renovatierondes.”

Design Thinking

Een complex probleem oplossen, vergt dus een andere aanpak, een die niet meer vertrouwt op stabiele kennis of het voorstellen van de wereld. En daar komt Design Thinking om de hoek kijken. Het probleem wordt niet in stukken opgedeeld, maar in zijn totaliteit bekeken. “Je benadert het probleem via empathie om er voeling mee te krijgen”, verduidelijkt Rogier De Langhe. “En dat is niet zo wollig als het klinkt. Door met je eindgebruikers — of het nu burgers of consumenten zijn — te praten, probeer je te begrijpen wat er aan de hand is. Je brengt zoveel mogelijk factoren in kaart die een invloed hebben op het probleem. Pas als je zicht hebt op het hele systeem, kun je nadenken over mogelijke oplossingen. Op die manier vermijd je oogkleppen en het risico dat je een belangrijke dimensie van het probleem mist. Of dat je alleen maar aan een bepaalde soort oplossingen denkt.”

Blokker is daar opnieuw een goed voorbeeld van. “Mocht het bedrijf met hun eindgebruikers gesproken hebben, dan hadden ze veel problemen voorkomen. De digitalisering bijvoorbeeld heeft de voorkeuren van de consumenten veranderd. Ze zijn veel prijsbewuster geworden. Daarom zijn prijsbrekers als Action aantrekkelijker geworden.” Blokker is niet failliet gegaan doordat de winkels verouderd waren of omdat ze de boot van de digitalisering misten, maar doordat ze niet goed begrepen hoe hun niche als geheel veranderde. “En eigenlijk kun je hen dat ook niet verwijten. Telkens wanneer een Blokker verlies maakte, werd de winkel gerenoveerd en dat werkte altijd goed. Wie ben



jij dan om te zeggen dat Blokker niet goed bezig is? Waarom zou het plots niet meer werken?”

Onzekerheid omarmen

De belangrijkste uitdaging voor ondernemers in een complexe omgeving is het gebrek aan voorspelbaarheid. Ze worden niet zozeer geconfronteerd met risico, waarbij ze dankzij kennis uit het verleden zicht hebben op de representativiteit van verschillende uitkomsten, maar met onzekerheid, waarbij ze zelfs die houvast niet meer hebben.

Maar hoe moeten ondernemers met complexe situaties omgaan? “Er zijn verschillende manieren om op onzekerheid te reageren”, zegt Rogier de Langhe. “Je kunt in je schulp kruipen en vasthouden aan wat je hebt of je kunt het loslaten. Bij de digitale revolutie zie je veel bedrijven die eerste houding, de egestelling, aannemen. Ze houden krampachtig vast aan het succes uit het verleden. En als de oplossing niet werkt, proberen ze nog wat harder. Terwijl je ook kunt aanvaarden dat de wereld is veranderd en uitzoeken hoe je die nieuwe spelregels in je voordeel kunt gebruiken.”

Saras Sarasvathy, professor aan de universiteit van Virginia, deed uitgebreid veldonderzoek naar de kenmerken van zeer succesvolle ondernemers. Ze concludeerde dat de succesvolste ondernemers net diegenen zijn die op momenten van grote onzekerheid bovendien. Ze aanvaarden dat er onzekerheid is en verspillen geen energie met frustratie over niet-uitgekomen

voorspellingen. In plaats daarvan nemen ze onvoorspelbaarheid als een gegeven en passen ze hun gedrag daaraan aan. Sarasvathy noemt het accepteren van onzekerheid een ‘effectuele logica’, die haaks staat op de causale voorspellingslogica.

Vijf principes

Die ‘effectuation’ bestaat volgens haar uit vijf principes. Een eerste principe is ‘pilot in the plane’. Succesvolle ondernemers aanvaarden dat ze de toekomst niet kunnen voorspellen en omarmen daarom de onzekerheid en proberen die toekomst zelf mee vorm te geven. De meest voorspelbare toekomst is uiteindelijk diegene die je zelf maakt. “Op het moment dat ondernemers het meest op het spel hebben staan, zijn ze waarschijnlijk het bangst om los te laten wat ze kennen en dit zomaar uit het raam te gooien”, legt Rogier De Langhe uit. “Dat lijkt op paniekvoetbal, maar dat is in feite net wat je moet doen. Dat is het idee van complexiteit omarmen.”

Al gooien ze niet zomaar alles weg. Ze kunnen wat ze opbouwen, meenemen op voorwaarde dat ze het ook binnen die nieuwe spelregels betekenis kunnen geven (Principe: bird-in-hand). Dat geldt ook voor diegenen waarmee de ondernemers samenwerken. In plaats van anderen proberen te overtuigen van hun doel, werken ze met diegenen die al overtuigd zijn en laten ze hen meebepalen wat het doel zou moeten zijn (Principe: crazy quilt). Succesvolle ondernemers focussen evenmin op opgedoken problemen, maar op de vrijgekomen opportuniteiten (Principe: make lemonade). Ze proberen niet zozeer fouten te vermijden, maar waken erover dat ze er telkens iets uit leren en dat ze geen te grote gevolgen hebben (Principe: affordable loss). “Die principes zien er misschien gemakkelijk uit, maar ze zijn contra-intuïtief”, besluit Rogier De Langhe. “In het Westen zijn we het gewoon om de wereld aan te passen aan onze wensen. Dit staat in schril contrast met de oosterse traditie, die gericht is op het aanpassen van je verlangens aan de wereld. Het is een wereldbeeld dat minder geschikt was tijdens de hoogdagen van het mechanistische industriële tijdperk, maar dat nu weer komt bovendrijven op momenten van grote complexiteit.” ■



De Langhe Rogier, Eenvoud in complexiteit, ETION Inspiratie-nota 121, februari 2021. Scan de QRcode voor een gratis download of kijk op www.etion.be

