

DE LOGICA VAN WERK

# Versnellen wat je niet begrijpt

Wat er gebeurt als versnelling  
voorafgaat aan begrip



**Gertjan Antonisse**

# Proloog

Ergens in een kantoor kijkt iemand naar een scherm.

De cijfers zijn goed. De trend is positief. Het systeem werkt.

Het dashboard gaat dicht, de volgende taak begint.

Op de werkvloer, drie verdiepingen lager, lost een medewerker op dat moment een probleem op dat in geen enkel dashboard zichtbaar is. Ze heeft dit al honderden keren gedaan en ze weet precies wat er nodig is, ze hoeft er niet meer over na te denken.

Dat is het probleem.

Niet dat ze het oplost. Maar dat niemand het weet.

---

*In De logica van werk: Het leven in de logistiek* ging het over het leren zien, het zichtbaar maken van wat een systeem werkelijk doet, onder de laag van procedures, rapportages en routines. Wie dat boek heeft gelezen, herkent de werkvloer in deze beschrijving. De onzichtbare arbeid. De stille kennis. Het vakmanschap dat niet gemeten wordt omdat het altijd al werkte.

Dit boek gaat over wat er daarna gebeurt.

Over de organisatie die, zonder dat zien te verdiepen, besluit te versnellen. Die data verzamelt over gedrag dat ze niet begrijpt. Die systemen bouwt op processen die ze nooit werkelijk heeft doorgrond. Die AI inzet op patronen die zijn vastgelegd door mensen die zelf al lang niet meer wisten waarom de dingen gingen zoals ze gingen.

Het werkt. De cijfers verbeteren.

En dat is precies het moment waarop het misgaat.

---

Niet het mislukken van AI is gevaarlijk. Het slagen ervan.

Wanneer AI succesvol wordt ingezet op een systeem dat niet werkelijk begrepen is, versnelt het wat er al ontbrak. De workarounds blijven voor AI onzichtbaar, omdat ze niet in de data voorkomen. Wat AI wel ziet en versterkt, zijn juist de delen van het systeem die door die workarounds overeind werden gehouden. Het verankert de afstand tussen het beeld en de werkelijkheid, en maakt die afstand onzichtbaar, want de cijfers blijven goed.

Het systeem wordt efficiënter.

En niemand weet meer wat het systeem eigenlijk doet.

---

Waarom nu?

Omdat het al gebeurt. Niet als experiment op één afdeling, maar als vanzelfsprekende volgende stap: in planning, in inkoop, in beoordeling, in de manier waarop werk wordt verdeeld. Vaak op processen die niemand ooit werkelijk heeft doorgrond.

En omdat er mensen zijn die het verschil kunnen zien. Zij hebben jarenlang opgevangen wat er tussen de regels van het proces misliep. Wat zij weten staat nergens vastgelegd, en komt uit het systeem zelf niet tevoorschijn.

Zolang zij er zijn, is er iets om het beeld naast te leggen.

---

Dit boek is geen aanklacht. Niet tegen technologie, niet tegen de mensen die deze keuzes maken, niet tegen de organisaties die zich in deze beweging bevinden. Het is ook geen handleiding, geen methode, geen voorspelling.

Het is een waarschuwing voor wat logischerwijs gebeurt als versnelling voorafgaat aan begrip. Als het beeld dat we hebben van ons werk steeds minder klopt met het werk zelf, en niemand het meer ziet, omdat het systeem zegt dat alles goed gaat.

De medewerker drie verdiepingen lager lost vandaag het probleem op.

Morgen ook.

Tot ze er niet meer is. Of tot het systeem zo is ingericht dat haar oplossing niet langer past.

En dan weet niemand meer wat er mis is.

Alleen dat de cijfers zijn veranderd.

---

Dat is het moment waarop dit boek begint.

# Dit hoort erbij

Dit boek staat niet op zichzelf. Het hoort bij een reeks, en bij materiaal dat online staat en dat je nu al kunt gebruiken.

Daar staan de verschenen delen, en een zelfscan waarmee je de vraag uit dit boek op je eigen werk kunt leggen. Geen aanmelding, geen formulier.

[synestheticminds.com/nl/boek](https://synestheticminds.com/nl/boek)

Het hoort niet ná het lezen, maar ernaast. Dit boek stelt de vraag. De scan maakt hem concreet.



De logica van werk

# **Versnellen wat je niet begrijpt**

Wat er gebeurt als versnelling voorafgaat aan begrip

Gertjan Antonisse

© **2026 Gertjan Antonisse**

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op welke andere manier dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.

Eerste druk: 2026

Uitgave in eigen beheer

# Inhoud

## Proloog

## Dit hoort erbij

## Deel I – Het moment waarop het misgaat

Hoofdstuk 1: Je ziet het systeem niet. Maar je vertrouwt het wel.

Hoofdstuk 2: Optimaliseren zonder inzicht is geen vooruitgang

## Deel II – AI verandert niets, behalve de schaal

Hoofdstuk 3: AI leert niet wat er gebeurt, maar wat is vastgelegd

Hoofdstuk 4: Onjuistheden worden beleid

Hoofdstuk 5: Mensen passen zich aan de data aan

Hoofdstuk 6: AI ziet de irritatie niet

Hoofdstuk 7: Wanneer twee soorten stilte samenvallen

Wanneer optimaliseren zichzelf inhaalt

Wanneer het pad doorloopt nadat het vermoeden is opgeheven

## Deel III – Waarom dit niemand zijn schuld is

Hoofdstuk 8: Optimaliseren zonder alternatief

Hoofdstuk 9: Wanneer een filosofie haar richting verliest

Hoofdstuk 10: Wanneer hulpmiddelen rituelen worden

Hoofdstuk 11: Hoe aanpassing eruitziet als betrokkenheid

Hoofdstuk 12: De taal die het systeem beschermt

Hoofdstuk 13: Wat verdwijnt als niemand het vraagt

De dagstart

Het getal dat iedereen kent en niemand begrijpt

## Deel IV – Het punt zonder terugkeer

Hoofdstuk 14: Versnelling sluit het gesprek

Hoofdstuk 15: Niet-zien wordt onomkeerbaar

Hoofdstuk 16: Het moment waarop twee krachten samenkomen

Hoofdstuk 17: Waarom stoppen niet hetzelfde is als terugkeren

**Epiloog**

**Glossarium**

**Over de auteur**

**Klopt het beeld nog?**

# **Deel I**

## **Het moment waarop het misgaat**

De proloog eindigde bij een moment. Dit deel gaat over wat dat moment is, en de eerste vaststelling is dat het zich niet laat aanwijzen. Er is geen beslissing waarop iemand kan terugkomen, geen dag waarop het misging.

Wat er wel is, is een verschuiving die zich over jaren voltrekt en die op elk afzonderlijk punt verstandig is. Organisaties gaan vertrouwen op wat het systeem over zichzelf rapporteert, en verbeteren vervolgens wat daarin zichtbaar wordt.

De twee hoofdstukken die volgen beschrijven die twee bewegingen: hoe kijken plaatsmaakt voor vertrouwen, en hoe verbeteren doorgaat wanneer niemand het geheel nog overziet. Niet als oordeel, maar als observatie.

# **Hoofdstuk 1: Je ziet het systeem niet. Maar je vertrouwt het wel.**

## **Hoe vertrouwen in cijfers ontstaat zonder begrip van het geheel**

Je ziet het systeem niet. En toch vertrouwt je erop.

Dagelijks vertrouwen we erop dat processen werken zonder dat we ze zelf waarnemen. Aanvragen worden verwerkt, goederen verplaatst, mensen geholpen. Dat vertrouwen is niet naïef, het is noodzakelijk. Geen enkele organisatie kan functioneren als alles continu zichtbaar en controleerbaar moet zijn. Vertrouwen is de smeerolie van schaal.

Maar precies daar begint de spanning. Zodra afstand ontstaat tussen besluitvorming en uitvoering, verschuift vertrouwen langzaam van waarneming naar representatie. We vertrouwen niet langer op wat we niet zien, maar op wat cijfers, rapportages en indicatoren ons vertellen. Niet omdat we dat willen, maar omdat een alternatief zelden voor de hand ligt.

Op het moment dat directe waarneming verdwijnt, ontstaat al snel de behoefte aan controle. Niet omdat mensen niet willen luisteren, maar omdat het systeem zich aan hun zicht onttrekt. Controle wordt dan een vervanger voor nabijheid, een manier om grip te houden op iets dat buiten zicht is geraakt.

Instrumenten die bedoeld zijn om het systeem te laten spreken, krijgen ongemerkt een andere rol. Ze gaan niet langer over waarnemen maar over toetsen, niet over begrijpen maar over bevestigen: of de werkelijkheid past bij de cijfers, in plaats van andersom. Wat ooit bedoeld was om patronen zichtbaar te maken, verandert in een middel

om afwijkingen aan te wijzen. Dat gebeurt zelden bewust, maar volgt vaak op afstand, schaal en druk.

In de praktijk zijn instructies zelden het probleem op zichzelf. Wat wel bestaat, zijn instructies die voor verschillende contexten zijn geschreven. Problemen ontstaan niet wanneer mensen afwijken, maar wanneer context verdwijnt. Wanneer meerdere standaardinstructies naast elkaar bestaan, elk logisch binnen hun eigen domein, ontstaat spanning zodra niet meer duidelijk is welke instructie waar geldt.

Het systeem weet welke instructie wanneer geldt. Wie op afstand staat, niet altijd. De werkvloer lost dat meestal stil op: door te kiezen wat ertoe doet, weg te laten wat geen waarde toevoegt, en het proces te beschermen tegen overbodige stappen. Niet uit gemak, maar uit systeemgevoel. Dit is geen ongehoorzaamheid, maar vakmanschap, een vorm van zorg voor het geheel.

Wanneer signalen van hoger management binnenkomen, bijvoorbeeld over toenemende klantklachten, verandert de betekenis van afwijkingen. Wat eerder een uitnodiging was om te onderzoeken, wordt plots een bewijs dat er iets misgaat. Niet in het systeem, maar bij mensen. Opmerkingen die achteloos lijken, leggen grote druk bloot en duwen sterk richting handelen.

Het middenmanagement bevindt zich precies op die breuklijn, tussen systeem en score, tussen begrijpen en moeten laten zien dat er wordt ingegrepen. Onder die druk beweegt de aandacht vaak weg van het werk zelf en richting naleving, weg van vragen en richting bevestiging dat regels gevolgd worden.

De controle-instrumenten worden geen spiegel meer maar een meetlat, geen uitnodiging tot dialoog maar een bevestiging van schuld. Afwijkend

gedrag wordt negatief geduid, terwijl het werk zelf iets anders laat zien. Wat logisch en corrigerend gedrag is, wordt benoemd als niet volgen.

Het fluisteren van het systeem raakt overstemd door het geschreeuw van procedures. Organisaties stoppen met luisteren, terwijl ze denken dat ze juist beter controleren. Dat is geen falen van mensen, maar wat er gebeurt wanneer vertrouwen losraakt van begrip.

Het systeem spreekt zelden luid. Het fluistert via herhaling, via kleine afwijkingen, via gedrag dat logisch is binnen de context. Wie die fluistering niet herkent, hoort alleen ruis en reageert met controle.

En precies daar begint de vraag die dit boek verder zal onderzoeken. Wat gebeurt er als technologie het geschreeuw van procedures versterkt, zonder eerst te begrijpen wat het gefluister probeert duidelijk te maken?

# **Hoofdstuk 2: Optimaliseren zonder inzicht is geen vooruitgang**

## **Hoe elke lokale verbetering de afstand tot het geheel vergroot**

Wanneer vertrouwen eenmaal is verschoven van directe waarneming naar representatie, volgt verbetering al snel. Er zijn immers knoppen om aan te draaien. Doorlooptijden kunnen korter, fouten omlaag, productiviteit omhoog. Elk deelproces biedt aanknopingspunten voor optimalisatie. Niet omdat iemand dat per se wil, maar omdat een andere benadering minder voor de hand ligt.

Die verbeteringen zijn vaak reëel en meetbaar. Ze leveren zichtbare resultaten op: grafieken bewegen de juiste kant op, rapportages kleuren groener. En juist daarom voelen ze logisch. Ze geven het gevoel dat er grip ontstaat, dat er wordt gestuurd, dat er vooruitgang wordt geboekt. Optimalisatie wordt daarmee niet alleen een technische handeling, maar ook een bevestiging: er gebeurt iets.

Wat in die beweging zelden wordt onderzocht, is hoe deze verbeteringen zich verhouden tot het geheel: of een versnelling hier leidt tot vertraging elders, of een foutreductie op één punt nieuwe fouten creëert op een ander punt, of een lokaal succes elders extra spanning veroorzaakt. Het systeem als geheel blijft buiten beeld, terwijl de deelprocessen steeds scherper worden afgesteld.

Optimalisatie binnen een deelproces veronderstelt dat dit deelproces los kan worden verbeterd van het systeem waarvan het onderdeel is. Dat veronderstelt overzicht. Het veronderstelt dat iemand het geheel nog kan vatten en de gevolgen van ingrepen kan overzien. En precies dat

overzicht ontbreekt op het moment dat vertrouwen al is verschoven naar cijfers, dashboards en indicatoren.

Wat volgt, is geen chaos, maar iets veel subtielers. Een opeenstapeling van lokale successen die elkaar niet versterken, maar langzaam uit elkaar trekken. De keten wordt stabiel op papier, maar kwetsbaarder in de praktijk. Afwijkingen verdwijnen niet, ze verplaatsen zich. Problemen worden opgelost totdat ze elders weer zichtbaar worden, vaak net buiten het blikveld van degene die optimaliseert.

Voor de mensen in het systeem voelt dit zelden als falen, integendeel, iedereen doet wat logisch is binnen zijn eigen bereik: teams verbeteren hun eigen proces, afdelingen optimaliseren hun eigen doelen, management stuurt op wat zichtbaar en meetbaar is. Niemand handelt tegen het systeem, maar iedereen handelt namens een deel ervan.

Juist daardoor ontstaat een paradox. Hoe meer er lokaal wordt geoptimaliseerd, hoe minder ruimte er is om het geheel te begrijpen. Elke verbetering verkleint het probleem waar ze op gericht is, maar vergroot de afstand tot het systeem waarin dat probleem is ontstaan. Het werk verandert, maar het denken blijft gelijk.

Zonder inzicht in het systeem wordt optimalisatie een vorm van voortbeweging zonder richting. Er wordt gewerkt, gemeten en bijgestuurd, maar niet geleerd; gereageerd op uitkomsten, maar niet op oorzaken. Het systeem beweegt, maar niemand weet meer waarheen.

Dit is het kantelpunt. Niet omdat optimalisatie verkeerd is, maar omdat zij zonder inzicht haar eigen grenzen bereikt. Vanaf hier maakt elke volgende verbetering het moeilijker om te doorzien wat het systeem werkelijk nodig heeft. En precies hier ontstaat de vraag die dit boek verder zal volgen: wat gebeurt er wanneer technologie deze vorm van optimalisatie versnelt, terwijl het systeem zelf niet eerst is begrepen?

## Deel II

### AI verandert niets, behalve de schaal

*AI gaat een stap verder: het mist die ingebouwde dwang tot kijken, en het kan de mens die de afwijking nog zag uit het proces halen.*

Optimaliseren zonder systeembegrip is geen nieuw probleem. Al lang voordat AI werd ingezet, liepen organisaties vast door deelprocessen te verbeteren zonder het geheel te begrijpen. Dat leidde tot lokale successen, ketenschade en hardnekkige symptoombestrijding. Daar was geen technologie voor nodig, alleen vertrouwen in cijfers zonder inzicht.

Wat AI verandert, is niet de aard van dat patroon, maar de gevolgen ervan. Waar mensen nog kunnen twijfelen, loslaten of afwijken, doet AI precies wat is vastgelegd. Consequent, standvastig en zonder reflectie. Onjuistheden verdwijnen niet, ze worden vastgezet. Eerdere manieren van verbeteren droegen, hoe gebrekkig ook uitgevoerd, nog een aansporing om eerst naar het werk zelf te kijken voordat er werd ingegrepen. Wat ooit nog kon worden gecorrigeerd door menselijk ingrijpen, wordt nu uitgevoerd op schaal.

Dit deel laat zien dat AI geen nieuwe problemen introduceert, het neemt wel de laatste ruimte weg waarin menselijke correcties nog mogelijk waren. Daardoor wordt versnelling zonder begrip geen tijdelijk risico meer, maar een structurele grens.

# **Hoofdstuk 3: AI leert niet wat er gebeurt, maar wat is vastgelegd**

## **Hoe de registratie leidend wordt boven het werk**

Wanneer organisaties technologie inzetten om processen te ondersteunen, gebeurt dat zelden vanuit wantrouwen. Het gebeurt omdat systemen complex zijn geworden, omdat er steeds meer informatie is, en omdat snelheid en schaal vragen om hulpmiddelen die patronen kunnen herkennen waar mensen dat niet meer kunnen. Kunstmatige intelligentie lijkt daarvoor bij uitstek geschikt.

AI kan enorme hoeveelheden gegevens analyseren, patronen herkennen in gedrag, afwijkingen signaleren en voorspellingen doen. In theorie maakt dat systemen niet alleen sneller, maar ook slimmer. Het lijkt een logische volgende stap in de ontwikkeling van organisaties die al gewend zijn om te sturen op data, dashboards en indicatoren.

Maar AI neemt het werk niet waar zoals mensen dat doen. AI leert van wat is vastgelegd, van transacties, registraties, logs en historische data. Van alles wat het systeem heeft opgeslagen over hoe het werk is verlopen. Context, improvisatie en de spanning tussen regels en werkelijkheid zitten daar niet in. In eerste instantie lijkt dat verschil klein. In de praktijk bepaalt het alles wat daarna volgt.

Want wat mensen dagelijks doen om een systeem werkbaar te houden, wordt vaak niet geregistreerd. Operators die kleine afwijkingen opvangen voordat ze problemen worden. Teams die processen iets anders uitvoeren omdat de situatie daarom vraagt. Medewerkers die regels interpreteren in plaats van ze letterlijk te volgen. Al die kleine correcties zorgen ervoor

dat een systeem blijft functioneren, maar ze verschijnen zelden in wat er van het werk wordt vastgelegd.

Daardoor leert AI niet hoe het werk werkelijk gebeurt, maar hoe het systeem denkt dat het gebeurt. Niet de werkelijkheid, maar de representatie ervan. In systemen waar het werk en de registratie dicht bij elkaar liggen, hoeft dat geen probleem te zijn. Maar in organisaties waar processen al zijn geoptimaliseerd op basis van cijfers en indicatoren, bestaat de registratie zelf al uit eerdere interpretaties, keuzes en optimalisaties. Wat AI dan leert, is niet het werk, maar het spoor van eerdere beslissingen.

De patronen die AI herkent zijn dus niet per se patronen in het werk, maar patronen in de manier waarop het werk is vastgelegd. Afwijkingen die ooit werden gladgestreken verdwijnen uit beeld. Correcties die mensen dagelijks uitvoeren worden nooit onderdeel van het model. Wat overblijft is een gestroomlijnde versie van de werkelijkheid, waarin het systeem stabiel lijkt dan het in werkelijkheid is.

Zolang AI alleen analyseert, blijft dat verschil beperkt. Maar zodra AI wordt gebruikt om processen aan te sturen, verandert de rol van die data. Wat eerst een beschrijving was van het verleden, wordt dan een richtlijn voor de toekomst. Beslissingen verschuiven van ervaring naar voorspelling, van waarneming naar model. Wat niet aan het model wordt gegeven, verdwijnt langzaam uit het zicht van de organisatie, niet omdat AI fouten maakt, maar omdat er buiten de vastlegging niets te zien valt.

# Hoofdstuk 4: Onjuistheden worden beleid

## Wanneer data bepaalt wat als werkelijkheid telt

Naarmate organisaties meer vertrouwen op data en registraties, verandert de rol van informatie in besluitvorming. Wat ooit werd verzameld om het werk beter te begrijpen, wordt steeds vaker gebruikt om het werk te sturen. Dat lijkt een kleine verschuiving. In werkelijkheid verandert daarmee de richting van het systeem.

Wanneer systemen patronen herkennen in historische data, doen ze precies waarvoor ze zijn gebouwd. Ze zoeken naar regelmaat, naar terugkerende verbanden, naar signalen die voorspellen wat waarschijnlijk zal gebeuren. Die patronen vormen de basis voor aanbevelingen, voorspellingen en beslissingen. Maar die patronen zijn niet noodzakelijk waar. Ze zijn slechts wat het systeem in zijn eigen registratie heeft kunnen vinden.

In de meeste organisaties is dat onderscheid niet direct zichtbaar. Wanneer beslissingen op basis van data leiden tot betere cijfers, ontstaat vertrouwen, niet omdat de werkelijkheid beter wordt begrepen, maar omdat de uitkomst lijkt te werken. De data krijgt autoriteit, simpelweg omdat zij consistent lijkt. Vanaf dat moment verandert haar status: wat eerder een beschrijving was van het verleden, wordt een referentiepunt voor de toekomst. Afwijkingen van de data worden niet langer gelezen als informatie over het systeem, maar als afwijkingen van de norm.

Datzelfde gebeurt wanneer data wordt opgeschoond voordat een systeem ermee werkt. Inconsistente velden worden gelijkgetrokken, ontbrekende waarden aangevuld, afwijkende registraties rechtgezet. De gegevens ogen daarna verzorgder, en juist daarin zit de verschuiving: opgeschoonde

data is niet hetzelfde als kloppende data. Het opschonen maakt de getoonde inhoud geloofwaardig, maar niet meer waar. En omdat consistente data vertrouwen wekt, wordt zij eerder gevolgd, waarmee een beeld wordt versterkt dat zich juist verder van het werk heeft verwijderd.

Wat ooit een registratie was van hoe het werk werd uitgevoerd, begint zo langzaam te definiëren hoe het werk hoort te worden uitgevoerd. Wanneer die verschuiving eenmaal plaatsvindt, kunnen onjuistheden zich versterken zonder dat iemand dat bewust besluit. Een registratie die ooit incompleet was, wordt een uitgangspunt. Een aanname die ooit handig was voor rapportage, wordt een regel. Een vereenvoudiging die ooit nodig was om overzicht te creëren, wordt beleid, niet omdat iemand dat zo heeft bedoeld, maar omdat systemen werken met wat beschikbaar is.

Het probleem is niet dat systemen fouten maken. Het probleem is dat systemen consequent zijn. Ze passen dezelfde logica telkens opnieuw toe, ongeacht of de onderliggende aannames nog kloppen. Waar mensen twijfelen, interpreteren of aanpassen, herhaalt een systeem wat eerder is vastgelegd.

Daardoor ontstaat een situatie waarin het systeem zichzelf begint te bevestigen. Beslissingen die op basis van data worden genomen, produceren nieuwe data die opnieuw worden gebruikt voor volgende beslissingen. Wat ooit een observatie was, wordt zo stap voor stap een waarheid. En hoe vaker die waarheid terugkomt in rapportages, dashboards en besluiten, hoe moeilijker het wordt om haar nog ter discussie te stellen.

# **Hoofdstuk 5: Mensen passen zich aan de data aan**

## **Wanneer cijfers gedrag beginnen te sturen**

Tijdens de dagstart verschijnt een rood vlak op het bord. Productiviteit blijft achter. Het team kijkt naar de cijfers, iemand wijst naar de afwijking. De vraag is niet wat er gisteren gebeurde, maar waarom het doel niet is gehaald. Niemand vraagt hoe het werk werkelijk verliep. De cijfers hebben het verhaal al verteld.

Wanneer data steeds vaker wordt gebruikt om besluiten te nemen, verandert niet alleen hoe organisaties hun systemen benaderen. Ook het gedrag van mensen verandert, niet omdat iemand dat expliciet vraagt, maar omdat mensen altijd reageren op de manier waarop hun werk wordt beoordeeld. Zodra cijfers een rol krijgen in beoordeling, verschuift hun betekenis van hulpmiddel naar maatstaf. Vanaf dat moment beginnen mensen hun werk anders te organiseren, niet alleen om het systeem goed te laten functioneren, maar ook om ervoor te zorgen dat de cijfers kloppen.

Medewerkers leren welke cijfers belangrijk zijn. Ze begrijpen waar afwijkingen worden besproken, welke indicatoren rood kleuren tijdens een dagstart en welke nauwelijs aandacht krijgen. Langzaam ontstaat een nieuwe vorm van vakmanschap: niet alleen weten hoe het werk moet gebeuren, maar ook weten hoe het werk moet verschijnen in de cijfers.

Op de werkvloer voelt die verschuiving vaak intuïtief. Mensen merken waar processen niet precies lopen zoals beschreven, weten wanneer regels botsen met de werkelijkheid en voelen waar kleine aanpassingen nodig zijn om het werk soepel te laten verlopen. Die aanpassingen zijn

zelden bedoeld om cijfers te beïnvloeden, meestal hebben ze een ander doel: het proces laten doorgaan, taken op tijd afronden, voorkomen dat een kleine afwijking uitgroeit tot een groter probleem. Zo beschermen zij het systeem. Maar die correcties blijven vrijwel altijd onzichtbaar in de data. Wat dagelijks wordt opgelost voordat het een probleem wordt, verschijnt niet in registraties of dashboards. In de cijfers lijkt het werk daardoor stabiel en het in werkelijkheid is.

Wanneer organisaties vervolgens opnieuw sturen op basis van die cijfers, bevestigt elke ronde het beeld dat het systeem al had van zichzelf. Data beïnvloedt gedrag, gedrag beïnvloedt nieuwe data. Een organisatie kan zo steeds beter worden in het halen van haar eigen cijfers, terwijl het zicht op het werk langzaam vervaagt. Wat buiten die registratie valt, verdwijnt uit beeld, niet als beslissing, maar als uitkomst van een systeem dat alleen reageert op wat zichtbaar is geworden.

# Hoofdstuk 6: AI ziet de irritatie niet

## Hoe herhaling op schaal de fout verankert

Er zijn processen die soepeler lopen dan ze zouden moeten. Niet omdat ze goed zijn ontworpen, maar omdat er mensen zijn die de ruwheid er dagelijks uitwerken: kleine aanpassingen, stille correcties, gewoontes die zijn ontstaan om de dag door te komen. Wie van buiten kijkt, ziet een stabiel proces. Wie er middenin staat, weet dat de stabiliteit een prestatie is die iedere ochtend opnieuw wordt geleverd.

AI verandert dat beeld, maar niet op de manier die het lijkt. AI neemt de aanpassingen niet over: het ziet ze niet. AI leest de formele instructies en de output die op basis van die instructies verwacht wordt. De informele correcties, de dagelijkse ruwheid die mensen ervaren, staan nergens in die instructies. Ze bestaan niet in wat AI kan lezen.

Wat AI wél doet: het herhaalt die instructies op schaal, continu, zonder onderbreking. De imperfecties die mensen stil corrigeerden worden nu uitgevoerd zonder correctie, sneller en vaker dan mensen ooit konden. Het systeem lijkt te functioneren. Maar de structurele fout wordt met elke herhaling dieper ingebakken.

En er is iets wat in die herhaling verdwijnt, en dat is de kans om de oorzaak te zien.

Een mens die steeds opnieuw dezelfde uitzondering tegenkomt, raakt geïrriteerd. Die irritatie is ongemakkelijk, maar ze is ook iets anders: informatie. Ze is het systeem dat fluistert dat er structureel iets niet klopt. De vraag die eerst vaag is, waarom loopt dit altijd mis, wordt langzaam concreter naarmate ze vaker terugkomt. Patronen worden zichtbaar omdat ze tijd kosten, omdat ze terugkeren, omdat ze iemand

blijven bezighouden na werktijd. Soms leidt dat nergens toe. Soms leidt het tot een vraag die de goede is.

AI heeft die irritatie niet, omdat het de uitzondering niet als uitzondering herkent. Het voert uit wat is vastgelegd en gaat door. Niet omdat het iets heeft opgelost, maar omdat er geen signaal is dat een aanpassing nodig maakt. De oorzaak die achter de uitzonderingen schuilgaat, krijgt geen kans om zichtbaar te worden. Niet omdat niemand wil kijken, maar omdat er niets meer is dat uitnodigt om naar te kijken.

De problemen verdwijnen niet. Ze blijven precies waar ze waren, in de instructies, in de formele laag die AI uitvoert. Wat verdwijnt is het signaal: de mens die er steeds tegenaan liep, die geïrriteerd raakte, die na werktijd bleef nadenken over waarom dit steeds misging. Zonder dat signaal wordt de fout uitgevoerd, elke dag, op schaal. Intussen zijn de oppervlaktecijfers goed en functioneert het systeem aantoonbaar beter dan voorheen.

Wat verdwijnt is niet de fout, maar de vraag. Een glad systeem stelt ze niet meer.

# **Hoofdstuk 7: Wanneer twee soorten stilte samenvallen**

## **Hoe een organisatie stopt met zichzelf horen**

Twee ontwikkelingen lopen naast elkaar, ieder met een eigen logica, ieder met hun eigen goede redenen. Ze raken elkaar niet, stemmen niets af en zijn zich niet bewust van elkaars bestaan. Maar de organisatie die ze samen produceren, is wezenlijk anders dan de som van beide.

De eerste ontwikkeling is menselijk. Mensen leren hoe hun werk wordt gemeten en wat er gebeurt als de cijfers afwijken. Ze leren niet om te bedriegen, maar om te overleven in een systeem dat weinig ruimte laat voor de dingen die niet kloppen maar ook niet te verhelpen zijn. Ze absorberen de wrijving. Ze lossen op wat oplosbaar is en zwijgen over wat niet oplosbaar is. Die stilte is geen onverschilligheid, het is de stilte van iemand die al lang weet wat er wel en niet wordt gehoord.

De tweede ontwikkeling is technologisch. AI voert de formele instructies uit, op schaal, continu. De informele laag die mensen dagelijks bijstuurden, bestaat niet in wat AI leest. Wat AI verwerkt zijn de afspraken, niet de ruwheid die mensen ervaarden bij het nakomen ervan. De irritatie die anders informatie had kunnen worden, verdwijnt in de mens zelf, niet omdat ze is opgelost, maar omdat de mens de moeite niet meer neemt haar te benoemen.

Samen produceren ze een organisatie die functioneert zonder intern gesprek. Niet omdat dat gesprek verboden is, maar omdat de aanleiding ervoor systematisch wordt weggenomen, door mensen die leren wat er niet gezegd moet worden, en door systemen die uitvoeren zonder te zien wat er niet klopt. De organisatie heeft geen stem meer voor wat ze niet

weet. Ze heeft geen manier meer om te zeggen: hier klopt iets niet, en ik weet nog niet wat.

Dat is niet het gevolg van één beslissing. Het is de uitkomst van twee bewegingen die elk afzonderlijk logisch zijn, zelfs verstandig, en die samen een systeem opleveren dat zichzelf niet meer kan horen.

Wat AI aantreft, is niet wat AI heeft gemaakt.

# Wanneer optimaliseren zichzelf inhaalt

Het begon niet met een fout. Het begon met een idee dat klopte.

Een klein team werkte aan een product dat iets oploste wat veel mensen herkenden: het ongemak van overzicht verliezen. Signalen die zich opstapelen. Verbanden die je pas ziet als het al te laat is. Informatie die ergens bestaat, maar niet op het moment dat je haar nodig hebt. Het idee was elegant: herken patronen, haal structuur uit de chaos, toon overzicht. Iedere stap voelde logisch. Iedere beslissing was verdedigbaar. En iedereen wilde dat het werkte.

In de eerste fase werd er gebouwd zoals dat gaat bij innovatie: pragmatisch, betrokken, met korte lijnen. Er werd gekeken naar individuele berichten, naar afzonderlijke klanten, naar herkenbare patronen. Voor iedere nieuwe structuur kwam een oplossing. Voor iedere afwijking een correctie. Wat niet automatisch ging, werd handmatig aangevuld. Dat was geen zwakte, dat was betrokkenheid: menselijke intelligentie als vangnet, niets ging verloren, niets bleef onbenoemd.

Toen de eerste resultaten zichtbaar werden, groeide het vertrouwen. Het systeem werkte. Niet perfect, maar goed genoeg om verder te testen. Als iets niet goed werd verwerkt, kon iemand via een dashboard meelesen, valideren, corrigeren, de logica aanpassen. Het voelde als leren, als verbeteren, als vooruitgang.

Er werd gesproken over beschikbaarheid, over continuïteit, over het belang dat het systeem altijd kon worden aangepast als dat nodig was. Niet omdat het moest, maar omdat het kón. Omdat mensen wilden bijspringen. Omdat niemand wilde dat het systeem stilviel.

En juist daar gebeurde iets opmerkelijks, niet in de code of de techniek, maar in het denken.

Langzaam verschoof het zwaartepunt. Niet zichtbaar, niet bewust. Menselijke correctie werd geen tijdelijk hulpmiddel meer, maar een impliciete zekerheid. Als iets niet werd herkend, dan werd het opgepakt. Als een klant ontbrak, dan werd die toegevoegd. Als de logica tekortschoot, dan werd die aangepast. Elke ingreep voelde klein en onschuldig, en steeds werd bevestigd: *zie je wel, zo houden we controle*.

Wat niemand opmerkte, was dat er ondertussen iets anders meebewoog: de instroom. Elke nieuwe gebruiker bracht nieuwe berichten, elk nieuw bericht bracht variatie, niet omdat mensen anders werden, maar omdat schaal altijd variatie meebrengt. Meer uitzonderingen, meer randgevallen, meer combinaties die je niet eerder bent tegengekomen. En elke uitzondering werd opgelost, menselijk en zorgvuldig, met goede intenties.

Maar systemen onthouden geen intenties. Systemen onthouden alleen structuren.

Wat hier ontstond was geen fout, maar een patroon: menselijke inzet werd een structureel onderdeel van de verwerking, niet omdat iemand dat zo had bedacht, maar omdat het zo groeide. De correcties stapelden zich niet op als fouten, maar als werk, onzichtbaar, latent. Want zolang er mensen waren die bijsprongen, leek er niets aan de hand. Het systeem bleef draaien, het overzicht bleef intact, de rust bleef voelbaar.

Tot iemand de vraag stelde die tot dan toe niet gesteld was: *Wat gebeurt hier als dit echt aanslaat?*

Niet morgen, niet volgende week, maar bij succes. Toen werd zichtbaar wat tot dan toe verborgen was gebleven. Dat de instroom van berichten direct meegroeit met het aantal gebruikers. Dat menselijke correctie dat

niet doet. Dat zelfs bij maximale inzet, zelfs bij optimistische aannames, de verhouding scheef blijft, niet omdat mensen falen, maar omdat mensen geen schaalmechanisme zijn.

Wat voelde als betrokkenheid bleek in werkelijkheid een buffer. Wat voelde als controle, bleek uitgestelde instabiliteit. De focus lag steeds op deelprocessen die verbeterd moesten worden: een uitzondering hier, een klant daar, een dashboard om sneller te corrigeren. Elk onderdeel werd sterker, efficiënter, slimmer. Maar het geheel bleef ongezien. Dit was geen technisch probleem en geen capaciteitsprobleem. Het was een zichtprobleem.

Het systeem ontspoorde niet door slechte keuzes, maar door goede keuzes zonder overzicht. Door optimalisatie zonder systeemgrenzen. Door mensen die verantwoordelijkheid namen in plaats van mechanismen die verantwoordelijkheid droegen.

De waarschuwing zit niet in wat hier misging, maar in wat hier goed ging. Want juist wanneer alles logisch voelt, is zien het moeilijkst.

# Wanneer het pad doorloopt nadat het vermoeden is opgeheven

Tijdens een wedstrijd waarin hij zijn zoon coachte, zakte hij in. Het was niet de eerste keer. Twee keer eerder had het zich op een training aangekondigd, maar deze keer was het zichtbaar voor iedereen die er stond. De hartslag liep op tot tweehonderd, de bloeddruk tot honderdtachtig, en zakte binnen twintig minuten weg alsof er niets gebeurd was. Wat achterbleef was de uitputting, alsof hij een marathon had gesprint zonder zich te hebben verroerd.

Een vader van een van de spelers drong aan op speed. Niet lang daarna zat hij tegenover een cardioloog. Bij dat eerste consult werd een pakket medicijnen voorgeschreven dat het lichaam van binnenuit zou begrenzen. Een bloedverdunner. Een bèta-blokker. Een statine voor het cholesterol. Een nitraatspray voor onder de tong, voor het geval het opnieuw zou gebeuren. Vier middelen, op één moment, voordat het aanvullende beeldonderzoek was uitgelezen. Het was geen vergissing. Het was hoe het pad was ingericht. Bij verdenking van ischemisch hartlijden in combinatie met een ritmestoornis hoort dit pakket. Dat is wat de richtlijnen vragen.

Een paar weken later kwam de uitslag van het MRI-onderzoek. Normaal hart. Geen aanwijzing voor ischemie. Geen aanwijzing voor fibrose. De vraagstelling waarmee het onderzoek was aangevraagd, kreeg geen bevestiging.

De medicatie liep door. Niet uit nalatigheid, niet uit onwil. Het systeem dat hem behandelde had geen ingebouwde stap voor wat er moet gebeuren als een onderzoek een verdenking niet bevestigt. Een vermoeden dat negatief is gemeten, is iets anders dan een verdenking die

is opgehelderd. Tussen die twee zit een ruimte waar het pad zichzelf voortzet.

Wat hem opviel zat in zijn voeten. En zijn vingers. Een tintelen dat niet wegging, een kou die niet wijken wilde, ook als de kamer warm was. Concentreren werd moeilijker. Hij stopte met de medicatie, zonder overleg. Toen hij het twee weken later vertelde, schrok de cardioloog. Zo stoppen kan gevaarlijk zijn. De zorg in die reactie was echt. Wat hij hoorde was iets anders: de logica van een pad dat afgemaakt wordt zoals het is voorgeschreven.

Hij probeerde te bespreken wat hij voelde. Dat de aanvallen samenvielen met druk, met geld, met een bedrijf dat hij had moeten ontmantelen, met gesprekken die hij niet had gevoerd. Het antwoord was vriendelijk en helder. Stress heeft geen invloed op het hart. De oorzaak is medisch. Daar werd niet over onderhandeld. Dat was geen onwil. Het instrumentarium waarmee de cardioloog keek, had geen veld voor wat hij vertelde. Wat niet kon worden gemeten, kon ook niet worden meegenomen.

Achter de keuze van het pakket lag een keten die niemand in de spreekkamer expliciet maakte. Klinische studies, gefinancierd binnen een markt waarin medicijnen geld kosten en geld opleveren. Richtlijnen die uit die studies werden gedestilleerd. Vergoedingen die zich op die richtlijnen baseren. Cardiologen die zich aan die richtlijnen houden, omdat dat is wat goede zorg betekent binnen het systeem dat hen heeft opgeleid. Niemand in die keten handelde tegen hem. Iedereen handelde vanuit zijn rol. De afstand tussen het pad en de mens groeide zonder dat één partij die afstand droeg.

Er waren ook artsen die hardop twijfelden aan het gemak waarmee statines werden voorgeschreven, aan het standaardpakket bij elk vermoeden, aan de manier waarop stress buiten de spreekkamer werd

gehouden. Geen beweging, geen verzet. Stemmen aan de rand van een systeem dat hen niet uitsloot, maar ook niet hoorde.

Op een gegeven moment werd een ingreep besproken die kort heel concreet maakte hoe het systeem zichzelf zag. Een reset. Het hart kort stilzetten, opnieuw laten starten. Een mechanische logica voor iets waarvan hij allang vermoedde dat het niet mechanisch was. De ingreep ging niet door. De taal bleef hangen.

Anderhalf jaar nadat de medicatie was begonnen, werden drie van de vier middelen op één consult gestopt. De statine. De bloedverdunner. De nitraatspray. Geen toelichting in het verslag, geen heroverweging op papier, geen erkenning dat er iets was teruggedraaid wat misschien nooit nodig was geweest. Alleen een korte aantekening. Stop. Wat onuitgesproken bleef, was wat dat zei over de anderhalf jaar daarvoor.

Wat hem hielp viel buiten alles wat in de spreekkamer kon worden vastgelegd. Hij vond fysiek werk. De omgeving was niet rustig, het werk zelf wel. Hij hoefde niet langer te denken over wat had moeten gebeuren, hij deed wat voor hem lag. Wat aan zijn schouders trok werd niet minder. Hij gaf het een plek. Zijn dagen werden lichter. De aanvallen werden zeldzaam, en kwamen alleen nog op momenten waarop de oude druk even terugkeerde. Een belastinginspecteur. Een gesprek over geld. Een wisseling van werk. Het lichaam wist wat het al die tijd had geprobeerd te zeggen. Het systeem had er geen taal voor.

En precies daar raakte het systeem iets kwijt wat niet meetbaar is, maar wel bepalend.

Rust. Ruimte. Luisteren.

## Deel III

### Waarom dit niemand zijn schuld is

In duizenden organisaties begint de dag hetzelfde. Een dagstart. Een bord met cijfers. Een knik. Stilte. Dan gaan de deuren open en begint het werk.

Er is niets mis met dit beeld. De mensen zijn er, het proces loopt, de dag begint. Maar wie lang genoeg stilstaat bij de stilte na de knik, voelt er iets in dat moeilijk te benoemen is. Niet apathie. Niet weerstand. Iets zachter: de afwezigheid van iets wat er zou kunnen zijn.

Organisaties ademen wanneer het werk zichzelf begrijpt. Wanneer de spanning die er is besproken wordt, niet alleen gemeld. Wanneer iemand een vraag stelt die niet op de agenda staat en er ruimte is voor het antwoord. Wanneer de afstand tussen wat iemand ziet en wat hij mag zeggen klein genoeg is om te overbruggen.

Die adem verdwijnt niet in één keer. Ze raakt langzaam buiten ritme, door vergaderingen die informeren maar niet vragen, door borden die meten maar niet luisteren, door processen die optimaliseren maar niet begrijpen. Op een gegeven moment is de vorm van alle overlegmomenten intact, maar de inhoud die hen levend maakte, is stilletjes gedoofd.

Wat dan overblijft, werkt. De organisatie functioneert, de cijfers kloppen, de dag begint opnieuw. Maar wie er van binnen in staat, voelt het verschil tussen een systeem dat leeft en een systeem dat draait. Een systeem dat draait heeft geen gehoor meer voor wat het niet weet. Er is geen manier om te zeggen: ik weet nog niet wat, maar hier klopt iets niet.

Het gevaar is niet dat zo'n draaiend systeem stopt. Het gevaar is dat het doorgaat.

---

Wanneer systemen schade veroorzaken, zoeken we naar schuld. Naar de verkeerde beslissing, het falende leiderschap, de manager die het had moeten zien. Maar wat dit deel laat zien is iets dat moeilijker te pakken is: veel van wat hier misgaat, is niet het gevolg van slechte keuzes. Het is het gevolg van logica. Van mensen die doen wat vanuit hun positie het meest verstandige is, in een systeem dat hen weinig andere ruimte laat. Dit deel gaat niet over verwijt. Het gaat over begrijpen hoe het zo ver heeft kunnen komen.

# **Hoofdstuk 8: Optimaliseren zonder alternatief**

## **Waarom management blijft versnellen terwijl het ongemak groeit**

De cijfers op het scherm laten verbetering zien. Productiviteit is gestegen. Doorlooptijden zijn gedaald. De grafieken lopen in de goede richting. In de vergadering wordt kort geknikt, het systeem lijkt te werken.

Dan komt er een vraag uit het team. Niet over de cijfers, maar over het werk. Waarom voelt het proces ingewikkelder dan een paar maanden geleden? Waarom lijken kleine afwijkingen sneller grote problemen te worden? Er valt een stilte. Niemand kan precies aanwijzen waar het verschil zit. De cijfers geven er geen antwoord op.

Toch verschijnen vergelijkbare signalen op andere plekken. Medewerkers merken dat processen minder ruimte laten voor uitzonderingen. Leidinggevendenden merken dat kleine afwijkingen sneller escaleren. Teams besteden steeds meer tijd aan het verklaren van cijfers die op zichzelf logisch lijken, maar moeilijk te verbinden zijn met wat er dagelijks gebeurt. Het zijn observaties, geen metingen. Er is geen indicator die aangeeft dat het systeem moeilijker te begrijpen wordt.

Daardoor ontstaan twee werkelijkheden die naast elkaar bestaan. In de data laten cijfers zien dat processen steeds efficiënter worden georganiseerd, vanuit dat perspectief is er weinig reden om de ingezette richting te vertragen. In het werk zelf ervaren mensen dat het systeem steeds strakker wordt terwijl het overzicht juist afneemt. Beslissingen volgen elkaar sneller op, maar het wordt lastiger om te begrijpen waarom bepaalde keuzes worden gemaakt.

Managers die op die cijfers worden beoordeeld, bevinden zich in een positie waarin vertragen riskant voelt. Wanneer indicatoren positief zijn, is er weinig aanleiding om de gekozen aanpak ter discussie te stellen. Integendeel: in veel organisaties wordt succes gezien als signaal om de lijn door te trekken. Wat zichtbaar werkt, krijgt ruimte. Wat niet zichtbaar wordt, verdwijnt uit het gesprek.

Langzaam verandert daarmee ook de manier waarop naar problemen wordt geïdentificeerd. Wanneer een proces minder goed verloopt, wordt de eerste reactie vrijwel altijd gezocht in verdere verfijning: meer data, nauwkeurigere metingen, strakkere sturing, nieuwe indicatoren. Elke nieuwe meting versterkt tegelijk het systeem waarop al wordt gestuurd. Problemen worden opgelost binnen hetzelfde kader waaruit ze zijn ontstaan. Wie buiten dat kader wil denken, heeft weinig om op te steunen.

Zo groeit het ongemak in de ervaring van mensen die dagelijks met het systeem werken, terwijl de data een andere richting wijst. En precies daar wordt de vraag die niemand goed kan beantwoorden pijnlijker:

Waarom wordt het werk ingewikkelder terwijl de cijfers blijven verbeteren?

# **Hoofdstuk 9: Wanneer een filosofie haar richting verliest**

## **Waarom de richting van een idee kantelt zonder dat iemand het besluit**

Ideeën reizen niet ongeschonden door organisaties. Een methode die ergens ontstaat als antwoord op een specifiek probleem, krijgt onderweg andere dragers, andere doelen, andere lezers. Niet door verraad, niet door slordigheid: door de logica van elke laag die ermee gaat werken. Wat ooit was bedoeld om iets zichtbaar te maken, kan na verloop van tijd functioneren om iets onder controle te houden, terwijl de buitenkant nauwelijks verschilt van het origineel.

Lean is daar een voorbeeld van. Of preciezer: wat Lean geworden is op de meeste vloeren die het invoerden. De filosofie achter de instrumenten, dat mensen die het werk doen het beste kunnen zien wat er misgaat, en dat je ze de ruimte en middelen moet geven om het zelf op te lossen, is ergens in de vertaling verdwenen. Wat overbleef zijn de borden, de kleuren, de kolommen, de dagstart, de meetcyclus.

Lean begon als een antwoord op een andere manier van werken. In die andere manier, waarbij het ontwerp van het werk toebehoort aan ingenieurs en managers, en de uitvoering aan mensen die precies doen wat opgedragen wordt, werd de kennis van de werkvloer systematisch genegeerd. Lean stelde daar iets tegenover: maak de spanning in het systeem zichtbaar, niet om te rapporteren, maar om te begrijpen. Geef mensen de taal en de ruimte om te zeggen wat ze zien. Vertrouw erop dat de oplossing dichterbij is dan de vergaderzaal.

Maar iets in de manier waarop dit reist door organisaties draait de richting om. Niet opzettelijk. Elke stap heeft zijn eigen logica. De

consultant die Lean introduceert, leert de tools, want tools zijn overdraagbaar en trainbaar. De manager die de training volgt, leert de tools ook, en begrijpt dat het bord hem inzicht geeft in wat er op de vloer gebeurt, inzicht dat hij eerder moest missen. De leidinggevende die het bord bijhoudt, leert snel dat rood vragen oproept van boven, en groen rust geeft, en past zijn invulling aan op wat de dag toelaat. De medewerker die het doorziet, begrijpt de code zonder dat iemand hem die hoeft uit te leggen.

Het bord werkt nog steeds. Het toont status. Het triggert gesprekken. Het maakt iets zichtbaar wat anders verborgen was. Maar de vraag die het beantwoordt is verschoven. Niet meer: wat zien wij hier en hoe lossen we het samen op? Maar: wat moeten wij laten zien zodat het gesprek van boven beheersbaar blijft?

Dit is niet de bedoeling geweest van iemand in het bijzonder. Geen manager heeft besloten Lean te reduceren tot een rapportagetool. Geen leidinggevende heeft bewust gekozen voor groen waar rood op zijn plaats was. Maar organisaties hebben een zwaartekracht, en die trekt altijd in de richting van controle, omdat controle voelt als verantwoordelijkheid nemen. Een bord dat informatie geeft aan de mensen op de vloer heeft geen duidelijke waarde in een systeem dat meet wat het rapporteert. Een bord dat informatie geeft aan het management heeft die waarde wel.

Zo keert de filosofie zichzelf om. Niet door verraad, maar door de logica van elke laag die er doorheen gaat. En het merkwaardige is dat het resultaat van buiten op Lean lijkt: de borden hangen, de taal klopt, de cyclus draait. Alleen de richting is omgedraaid: het werk dient nu het bord, in plaats van dat het bord het werk dient.

Wat hier verloren gaat is niet onmeetbaar in abstracte zin. Het is heel concreet: de medewerker die iets ziet dat misgaat, meldt het niet langer op het bord, want melden maakt problemen zichtbaar en problemen

trekken aandacht van boven. Hij lost het op in de marge, stilletjes, op de manier die hij al lang kent. Het systeem registreert geen probleem. Het bord blijft groen. En de afstand tussen wat de vloer weet en wat de organisatie denkt te weten, groeit een fractie verder.

# **Hoofdstuk 10: Wanneer hulpmiddelen rituelen worden**

## **Hoe hulpmiddelen door controle hun betekenis kunnen verliezen**

Aan het begin van de dienst loopt een teamleider langs het Kamishibai-bord. De kaartjes worden gecontroleerd. Een paar vakken staan nog open. Er wordt een vraag gesteld. Is deze controle uitgevoerd? Iemand knikt en loopt alsnog even langs de plek waar het kaartje naar verwijst. Het bord wordt bijgewerkt, het vakje wordt groen.

De controle is uitgevoerd. Maar wat er werkelijk op die plek is gebeurd, heeft niemand gezien.

---

In veel organisaties zijn werkvormen en hulpmiddelen zoals de dagstart, het verbeterbord en de Kamishibai-kaart ooit ingevoerd om het werk beter te begrijpen. Een dagstart brengt mensen bij elkaar om te bespreken wat er werkelijk in het proces gebeurt. Een Kamishibai-kaart nodigt uit om op de werkvloer te kijken of een afspraak nog klopt met de werkelijkheid. Een verbeterbord maakt afwijkingen zichtbaar zodat teams kunnen leren van wat er plaatsvindt.

Na verloop van tijd kan hun betekenis verschuiven, niet door een besluit, maar als gevolg van de context waarin ze worden toegepast. Wanneer organisaties sterker gaan sturen op cijfers en rapportages, verandert ook de verwachting van deze hulpmiddelen. Ze moeten niet langer helpen om het systeem te begrijpen, maar aantonen dat het onder controle is.

Wanneer een hulpmiddel onderdeel wordt van een rapportagestructuur, ontstaat een nieuwe druk: het moet bevestigen dat de juiste stappen zijn gevolgd. Niet of die stappen nog kloppen met wat er werkelijk gebeurt op

de werkvloer, maar of ze zijn uitgevoerd. De vraag verschuift daarmee van wat er in het werk werkelijk plaatsvindt, naar of het juiste vakje is ingevuld.

Een veiligheidscheck die wordt afgetekend zonder dat iemand het apparaat heeft bekeken. Een evaluatiegesprek dat wordt gevoerd omdat het in de cyclus staat. Een dossier dat wordt bijgewerkt zodat het compleet is, niet omdat iemand het zal lezen. Steeds is de handeling verricht en het vakje gevuld, en steeds is de vraag waarvoor het hulpmiddel ooit bestond niet gesteld.

Voor mensen op de werkvloer is dat verschil voelbaar. Zij zien wanneer een controle wordt uitgevoerd om iets te begrijpen, en wanneer dezelfde handeling plaatsvindt omdat de rapportage verwacht dat het vakje groen wordt. In het eerste geval leert het team iets. In het tweede geval wordt iets bevestigd dat niemand heeft hoeven te zien.

Dat is het moment waarop een hulpmiddel een ritueel wordt. Niet omdat mensen ophouden te willen kijken, maar omdat de functie die het hulpmiddel in de organisatie heeft gekregen, kijken niet langer nodig maakt. Het bord is er nog. De kaart wordt omgedraaid. Maar het systeem wordt niet meer bekeken, alleen de registratie dat het bekeken zou zijn.

# **Hoofdstuk 11: Hoe aanpassing eruit ziet als betrokkenheid**

## **Wat een organisatie verliest als aanpassen vragen verdringt**

Er is een moment in elke organisatie waarop medewerkers leren wat het systeem belooft en wat het bestraft. Dat leerproces verloopt zelden expliciet: niemand legt het uit, niemand schrijft het op. Het gaat via observatie, via wat er gebeurt als iemand iets zegt en wat er gebeurt als iemand zwijgt, via de toon waarop een leidinggevende reageert op een vraag die buiten de agenda valt. Na verloop van tijd weet iedereen de code, zonder dat die ooit uitgesproken is.

Wat de organisatie van buiten waarneemt, is betrokkenheid. De mensen zijn aanwezig. Ze doen hun werk. Ze staan bij de dagstart, ze zorgen dat het bord wordt ingevuld, ze volgen de procedures. Niemand saboteert, niemand weigert. Het systeem loopt.

Maar wat er van binnen speelt, is iets anders. De medewerker die drie jaar geleden een suggestie deed en merkte dat die nergens toe leidde, doet geen suggesties meer. Niet uit boosheid, die is allang weggeëbd, maar omdat hij heeft geleerd dat de energie beter besteed is aan het oplossen van het probleem zelf dan aan het melden ervan. De nieuwe collega die hem observeert, leert hetzelfde zonder dat er een woord over valt. Zo reist de stille kennis door een organisatie: niet via handleidingen, maar via gedrag dat gekopieerd wordt omdat het werkt.

De organisatie leest dit als aanpassing in de goede zin. Mensen kennen hun rol, weten hoe het werkt, voegen zich naar het geheel. Dat is precies wat een goed functionerend systeem vraagt. Alleen onderscheidt de

organisatie niet dat aanpassing en betrokkenheid twee verschillende dingen zijn, en dat het ene heel goed kan bestaan zonder het andere.

Betrokkenheid vraagt iets wat aanpassing niet vraagt: de bereidheid om te zeggen wat je ziet, ook als het ongelegen is. Die bereidheid overleeft alleen in een omgeving waar zeggen wat je ziet iets oplevert. Waar een vraag buiten de agenda niet botst op een stilte die te lang duurt. Waar de melding van een probleem niet leidt tot de vraag wie er verantwoordelijk voor is, maar tot de vraag wat er aan de hand is.

Als die omgeving er niet is, niet door kwade wil maar door de logica van systemen die op output zijn gebouwd, leert iedereen stilletjes omschakelen. Van zeggen naar doen. Van vragen naar oplossen. Het systeem werkt daarna nog steeds. Misschien werkt het zelfs efficiënter, want de vragen die het vertraagden zijn weggevallen.

Maar de kennis die in die vragen zat, is ook weg. En die kennis was het enige wat het systeem had om zichzelf te begrijpen.

# **Hoofdstuk 12: De taal die het systeem beschermt**

## **Waarom wat geen naam heeft geen plek krijgt in het gesprek**

*Het leven in de logistiek* ging over leren zien. Over het ontdekken van wat er werkelijk speelt tussen mensen, processen en patronen, voorbij de cijfers, voorbij de rapportages, voorbij het beeld dat een organisatie van zichzelf heeft. Maar er is iets wat dat zien systematisch bemoeilijkt, en het valt zo weinig op dat het zelden wordt benoemd: de taal die we gebruiken om over het werk te spreken.

Elke organisatie heeft een vocabulaire. Woorden die zo vanzelfsprekend zijn geworden dat ze geen vragen meer uitlokken maar vragen juist sluiten. Dagstart. Verbetertraject. Productiviteit. Continu verbeteren. KPI. Aanpak. Implementatie. Ze klinken neutraal, soms zelfs ambitieus, maar ze dragen een richting in zich die zelden wordt onderzocht. Wie zegt "we gaan dit verbeteren" heeft al besloten dat hij weet wat beter is. Wie zegt "de productiviteit is gedaald" heeft al besloten wat productiviteit meet. De taal regelt de conclusie voordat de observatie begonnen is.

Dat is niet opzettelijk. Woorden die lang genoeg in omloop zijn worden infrastructuur, ze dragen het denken zonder dat je ze nog voelt. Wie elke dag op een betonnen vloer loopt, denkt niet meer aan beton. Wie elke dag spreekt over verbetertrajecten, denkt niet meer aan de aanname die in het woord zit: dat de richting van verbetering al vastgesteld is, dat het ontwerp van het systeem niet ter discussie staat, dat het werk zelf beter moet passen bij het proces in plaats van andersom.

*Het leven in de logistiek* liet zien dat organisaties stoppen met kijken op het moment dat ze denken te weten wat ze zien. De taal is de meest

subtiële vorm van dat weten. Ze maakt het al-geziene zichtbaar en het nog-niet-geziene onzichtbaar, tegelijkertijd, in elke zin. Een medewerker die iets opmerkt waarvoor geen woord bestaat in het vocabulaire van de organisatie, heeft moeite om het te melden. Niet omdat hij het niet ziet, maar omdat de taal hem geen aanknopingspunt biedt. Zijn observatie past in geen enkele kolom, beantwoordt geen enkele vraag die gesteld wordt.

Zo beschermt de taal het systeem, niet actief, niet met opzet, maar door de grenzen te trekken van wat bespreekbaar is. Wat een naam heeft, bestaat. Wat geen naam heeft, bestaat ook, maar krijgt geen plek in de vergadering, geen ruimte op het bord, geen opvolging in het gesprek. Het verdwijnt niet. Het stapelt zich op, in de ervaringen van mensen die leerden te zwijgen over wat ze niet konden benoemen.

De vraag is niet hoe je betere woorden maakt. Taal verandert langzaam en van onderop, niet door besluiten. De vraag is wat er nodig is om de stilte die achter de woorden zit te laten spreken. Wat er nodig is om iemand te vragen: los van hoe we dit normaal gesproken noemen, wat zie jij hier eigenlijk?

Die vraag is eenvoudig, ze vraagt niets dan aandacht. Maar in een organisatie die haar taal als vanzelfsprekend heeft leren beschouwen, is die vraag bijna revolutionair.

# **Hoofdstuk 13: Wat verdwijnt als niemand het vraagt**

## **Wat een systeem verliest als de mens verdwijnt die het kon zien**

Op een werkvloer werkt iemand al veertien jaar. Hij kent het ritme van de ochtend: wanneer het werk piekt, waar de knelpunten zitten op drukke dagen, welke combinaties van taken problemen geven, een verband dat nergens is vastgelegd. Hij heeft dat niet geleerd uit een handleiding. Hij heeft het geleerd door er te zijn, jaar na jaar, en te zien wat een systeem doet als het onder druk staat.

Als hij vertrekt, door pensionering, door reorganisatie, door iets anders, vertrekt die kennis met hem. Niet als verlies dat geregistreerd wordt, want ze stond nergens opgeschreven. Ze had geen kolom, geen naam, geen plek in het overdrachtsproces. Ze bestond alleen in de manier waarop hij werkte, in de beslissingen die hij nam zonder ze toe te lichten, in het feit dat dingen die bij hem normaal verliepen bij zijn opvolger een probleem worden dat niemand direct kan verklaren.

Organisaties noemen dit wel tacit knowledge, kennis die niet overdraagbaar is via documenten. Maar dat woord suggereert iets onvermijdelijks, alsof het nu eenmaal zo is dat dit soort kennis verdwijnt. Wat het woord niet zegt, is dat er een verschil bestaat tussen kennis die niet overdraagbaar is en kennis die nooit de kans heeft gekregen om overgedragen te worden. Veel van wat mensen weten over het systeem waarin ze werken, is niet onuitsprekelijk maar onuitgesproken. Omdat niemand ernaar vroeg. Omdat de dagstart geen ruimte bood voor wat niet in de kolommen paste. Omdat de taal van de organisatie geen woorden had voor wat hij zag.

Dat onderscheid is niet subtiel. Het is het verschil tussen een verlies dat onvermijdelijk is en een verlies dat gemaakt wordt. Elke dag, in elke organisatie die haar mensen niet vraagt wat ze zien, wordt kennis geproduceerd die nergens terecht komt. Ze hoopt zich op in hoofden die er vroeg of laat mee weggaan. En het systeem dat achterbleef, draait door, iets minder veerkrachtig dan ervoor, zonder dat iemand precies kan zeggen waarom.

Wat verdwijnt is niet de ervaring op zich. Een nieuwe medewerker bouwt ook ervaring op. Wat verdwijnt is de gelaagdheid: het begrip van hoe het systeem zich gedraagt over tijd, onder druk, in de uitzonderingen die niet in de handleiding staan. Dat begrip is niet vervangbaar door data. Data registreert wat gemeten wordt; dit is kennis van wat niet gemeten wordt maar toch telt.

Organisaties die dit verlies niet onderkennen, optimaliseren ondertussen door. Ze bouwen systemen die minder afhankelijk zijn van mensen, want mensen vertrekken en systemen blijven. Dat is een logische redenering. Maar het is ook een redenering die de vraag omzeilt wat er verloren gaat als de mens die het systeem zag verdwijnt, en het systeem dat achterbleef zichzelf niet meer kan zien.

Zo draait een systeem, dat zichzelf niet meer kan zien, door. Niet door kwade wil, niet door nalatigheid, maar door de logica van elk onderdeel dat deed wat vanuit zijn positie het meest verstandige was.

De vraag is niet meer hoe dit is gekomen. De vraag is of er nog een moment is waarop het te keren is, en of iemand dat moment herkent als het zich aandient.

# De dagstart

Ergens op een logistieke vloer, vroeg in de ochtend, komen mensen samen bij een whiteboard. Het is een vertrouwd moment. De leidinggevende heeft de cijfers van de dag ervoor uitgedraaid, een vel papier of een scherm, en begint te spreken. Productie. Aantallen. Doorlooptijd. Iemand knikt. De rest luistert, of laat zijn blik op het bord rusten zonder dat de getallen werkelijk binnenkomen.

Dan komen de fouten. Niet als agenda-item, maar als onderbreking van de stroom. "Trouwens, van dinsdag...", en dan volgt een opsomming van wat er niet goed ging. Het klinkt neutraal, maar iedereen voelt waar het over gaat. Niemand reageert. Wie er verantwoordelijk voor was, weet het zelf. Wie er niets mee te maken had, wacht tot het over is.

Daarna de veiligheid. Dezelfde punten als vorige week. En de week daarvoor. Ze worden benoemd alsof ze nieuw zijn, maar de woorden zijn gesleten. Op de werkvloer weet iedereen wat er komt voordat de zin af is. Niet omdat ze het niet serieus nemen, maar omdat het altijd hetzelfde is, en er nooit iets verandert. De leidinggevende weet dat ook. Maar de veiligheidsronde moet gedaan worden, het staat op de checklist, en weglaten voelt als verzaken.

De dagstart duurt tien minuten. Dan gaat iedereen aan het werk.

Niemand heeft besloten dat het zo moest gaan. De leidinggevende volgt een structuur die hij heeft meegekregen, of die zich vanzelf heeft gevormd uit wat dagstarts kennelijk zijn: melden wat er was, aanwijzen wat fout was, herhalen wat veilig moet. Het is een vorm die werkt, in de zin dat hij uitgevoerd wordt, elke dag, op tijd, voor iedereen. Maar de functie waarom hij ooit bedacht is, samen begrijpen wat er speelt, met elkaar iets beter maken, is ergens in het ritme verloren gegaan, en niemand heeft dat vertrek opgemerkt.

De medewerkers weten dit. Ze voelen het verschil tussen een moment waar iets mee gedaan wordt en een moment dat gewoon doorheen moet. Ze lopen weg van het bord met de stille wetenschap dat de veiligheidspunten volgende week weer terugkomen, en dat de fout van dinsdag inmiddels is opgelost of vergeten, en dat het getal op het bord iets zegt over gisteren maar niets over vandaag. Ze lossen de dag op zoals ze altijd doen: met ervaring, aanpassing, en het vermogen om te zien wat het systeem niet registreert.

Wat zich hier aftekent, is niet slecht management. Het is iets stiller en iets hardnekkiger: een moment dat zijn betekenis is kwijtgeraakt terwijl de vorm intact bleef. De dagstart gebeurt. Hij telt mee. Hij staat in de rapportage. En precies daardoor is er geen reden om hem te veranderen, hij functioneert immers, let maar op, elke dag op tijd. Dat het leren eruit verdwenen is, is nergens af te lezen. Het heeft geen getal. Het staat niet op het bord.

De vraag die hier onder ligt is niet of de leidinggevende het beter kan, of de medewerkers meer betrokken zouden moeten zijn, of de checklist herzien moet worden. De vraag is wat er in een organisatie moet kloppen voordat een moment als dit zijn functie terugkrijgt. Want het moment bestaat nog. De mensen zijn aanwezig. De intentie, samen beginnen, samen zien, is nooit verdwenen. Maar het systeem eromheen heeft geen ruimte meer gecreëerd voor wat er zou kunnen ontstaan als iemand zou vragen: wat zagen jullie gisteren dat ik niet in de cijfers heb staan?

Die vraag wordt niet gesteld. Niet omdat niemand hem wil stellen. Maar omdat de tien minuten al vol zijn.

# Het getal dat iedereen kent en niemand begrijpt

In een logistieke operatie staat elke week een overzicht klaar. Namen van medewerkers, aantallen, uren, en aan het eind een kolom die productiviteit heet. Het getal staat er gewoon, netjes uitgerekend, twee cijfers achter de komma. In vergaderingen wordt ernaar verwezen. Bij beoordelingsgesprekken duikt het op. Als iemand structureel laag scoort, valt dat op. Als iemand uitblinkt, ook.

Het getal werkt. Het maakt vergelijken mogelijk, stuurt gesprekken, geeft richting. Niemand twijfelt eraan: een systeem heeft het berekend, een systeem vergist zich niet.

Op een woensdag pakt een orderpicker het overzicht van het rek. Hij heeft zijn eigen regel snel gevonden: zijn naam, zijn uren, zijn productiviteit. Hij wil weten hoe dat laatste getal tot stand komt en wat het precies meet. Niet uit wantrouwen, maar uit nieuwsgierigheid: als je er zo veel mee werkt, wil je weten waar het op rust. De kolommen in het overzicht zijn er allemaal: aantal picks, artikelen per pick, gewerkte uren, artikelen per uur. De rekensom lijkt eenvoudig. Picks keer artikelen per pick gedeeld door uren: dat zou artikelen per uur moeten geven. De uitkomst klopt niet met wat er staat.

Hij probeert een andere combinatie. Dan nog een. Artikelen per uur gedeeld door artikelen per pick. Dat levert iets op wat lijkt op picks per uur, en dat komt in de buurt van de productiviteitskolom. Maar niet precies. Afrondingen, misschien. Of een gewichtsfactor ergens. Of een aanpassing die ooit ergens is doorgevoerd en sindsdien vanzelfsprekend is geworden.

Hij vraagt rond. De mensen die het systeem beheren, weten hoe ze het moeten uitlezen. De mensen die de data invoeren, weten welke velden ze moeten vullen. Maar de vraag wat het getal in de productiviteitskolom nu precies meet, hoeveel picks per uur, of hoeveel artikelen, of een combinatie van beide gewogen naar iets, die vraag heeft geen eenduidig antwoord. Het systeem berekent. De uitkomst verschijnt. En iedereen gaat verder.

Wat hier opmerkelijk is, is niet dat niemand het antwoord weet. Het is dat de vraag zelden gesteld wordt. Het getal bestaat al jaren, heeft zijn plek gevonden in de manier waarop mensen beoordeeld en aangestuurd worden, en dat bestaan is bewijs genoeg van zijn geldigheid. Een getal dat zo lang in omloop is, klopt. Dat is geen redenering die iemand hardop maakt, het is een aanname die nergens staat maar overal werkt.

Intussen wordt er gestuurd op het getal. Medewerkers weten dat ze erop worden afgerekend en passen hun gedrag aan, bewust of onbewust, op wat ze denken dat het meet. Een leidinggevende spreekt iemand aan op een lage score zonder te weten of de score daalt door minder picks, of door zwaardere orders, of door een aanpassing in de weging die ergens in het systeem is doorgevoerd. Het gesprek gaat over de uitkomst, niet over de oorzaak, omdat de oorzaak niet zichtbaar is in het getal zelf.

Wat hij ontdekt is niet dat het systeem rekenfouten maakt. Het systeem doet wat het altijd heeft gedaan. Wat is gegroeid is de afstand tussen het getal en wat het zou moeten beschrijven: hoeveel waarde iemand toevoegt in de uren dat hij werkt. Die afstand staat nergens in een kolom. Ze is alleen zichtbaar voor iemand die probeert te begrijpen wat er precies wordt gemeten, en ontdekt dat het antwoord niet terugkomt. Zoals hij zojuist heeft gedaan.

Organisaties sturen op wat meetbaar is. Dat is begrijpelijk: je kunt niet alles tegelijk zien, dus je kiest wat je bijhoudt. Maar in dat kiezen schuilt

een vraag die zichzelf na verloop van tijd niet meer opwerpt: klopt het getal nog met wat we werkelijk willen weten? Die vraag wacht tot iemand haar stelt. En in de tussentijd werkt het systeem gewoon door, terwijl hij de uitdraai weglegt en aan zijn dienst begint.

## Deel IV

### Het punt zonder terugkeer

In een vergadering bespreekt een managementteam een probleem dat al maanden terugkomt. Er zijn analyses gemaakt, maatregelen genomen, resultaten gemeten. De maatregelen hebben gewerkt, tijdelijk. Het probleem is terug, iets anders van vorm maar herkenbaar in essentie. Iemand stelt voor de maatregel te herhalen, maar zwaarder. Een ander stelt voor een nieuwe indicator die eerder waarschuwt. Een derde vraagt of er misschien iets structureels aan de hand is.

De vraag valt in de ruimte. Niemand pakt hem op. Niet omdat hij oninteressant is, iedereen voelt dat hij de kern raakt. Maar niemand heeft een taal voor het antwoord. De instrumenten die de organisatie heeft om naar zichzelf te kijken, zijn dezelfde instrumenten die het probleem hebben gevoed. Er is geen perspectief beschikbaar dat buiten dat systeem staat.

Na een korte stilte gaat het gesprek verder. Er wordt een maatregel afgesproken.

Dit is niet het moment waarop het misging. Dat moment lag jaren eerder, en was onzichtbaar toen het plaatsvond. Dit is het moment waarop zichtbaar wordt dat er een grens is gepasseerd, niet door wat er besloten wordt, maar door wat er niet meer gevraagd kan worden.

Deel III beschreef hoe organisaties in die positie belanden: door de logica van mensen die doen wat het systeem vraagt, door taal die het denken begrenst, door kennis die geruisloos verdwijnt. Dit deel gaat over wat er daarna komt. Over het moment waarop niet-zien niet langer een tijdelijk tekort is, maar een structurele eigenschap van het systeem. Over de versnelling die het gesprek sluit voordat het op gang kan komen. Over het

besef dat stoppen niet hetzelfde is als terugkeren, en dat terugkeren misschien niet meer de vraag is.

Dit deel is geen doemscenario. Het is een constatering. En constatering is het begin van zien.

# **Hoofdstuk 14: Versnelling sluit het gesprek**

## **Hoe snelheid twijfel verdringt en feedback verdwijnt**

Wanneer besluiten elkaar sneller opvolgen, verandert de manier waarop organisaties met afwijkingen omgaan. Er is minder tijd om stil te staan bij wat een afwijking betekent. Een getal wijkt af, er wordt ingegrepen, het getal beweegt terug. Het ritme van het systeem kent geen moment meer waarop iemand vraagt wat er achter die afwijking zit.

Dat is niet altijd zo geweest. Ooit vormde een onverwacht patroon het begin van een gesprek. Waarom loopt het hier anders? Wat zegt dit over het systeem? Die vragen kostten tijd, maar ze leidden tot begrip dat in geen enkel dashboard te vinden was.

In een systeem dat sneller reageert, is die tijd er niet meer. Afwijkingen worden signalen die opgelost moeten worden, niet signalen die begrepen moeten worden. Het onderscheid lijkt klein. In de praktijk is het het verschil tussen een organisatie die leert en een organisatie die reageert.

Twijfel verdwijnt niet uit een versneld systeem. Ze verdwijnt uit de gesprekken erover. Want twijfel vertraagt, ze vraagt om ruimte om verschillende verklaringen naast elkaar te leggen, om te onderzoeken wat er werkelijk aan de hand is. Die vertraging is in een snel bewegend systeem nauwelijks meer te verdedigen. Wie twijfelt, houdt het tempo op.

Zo verandert langzaam de positie van mensen die vragen stellen. Niet doordat iemand dat besluit, maar als gevolg van het ritme zelf. Een kritische vraag die ooit werd opgevat als bijdrage aan begrip, kan in een

versneld systeem worden ervaren als obstakel. Niet omdat de intentie verandert, maar omdat de context is verschoven.

Feedback verdwijnt daarmee niet uit organisaties. Ze verandert van aard. De ruimte tussen observatie en ingreep wordt smaller. Wat ooit een gesprek was over hoe het systeem werkt, wordt een reactie op wat er misgaat. Afwijkingen worden sneller opgelost, maar minder vaak onderzocht. Het systeem reageert sneller dan het kan begrijpen.

Ergens daarin verdwijnt iets dat niet in de data staat: het moment waarop mensen samen kijken naar wat het werk hen probeert te vertellen.

# **Hoofdstuk 15: Niet-zien wordt onomkeerbaar**

## **Wanneer correctie geen ingreep meer is maar een herontwerp**

Op een bepaald moment merken mensen dat kleine ingrepen niet meer het effect hebben dat ze vroeger hadden. Een proces dat eerder met één aanpassing weer in balans kwam, produceert nu nieuwe afwijkingen nadat het is bijgesteld. Een extra controle dempt het probleem tijdelijk, maar het keert terug, op dezelfde plek, of ergens anders in het systeem.

Voor de mensen die dagelijks met dat systeem werken, voelt dat anders dan een gewone verstoring. Het lijkt alsof het systeem zelf is verschoven, niet alleen het proces.

Toch is het moeilijk om dat onder woorden te brengen. De data laat zien dat er wordt ingegrepen en dat afwijkingen worden opgelost. Vanuit het dashboard functioneert het systeem. Wat er niet in staat, is dat elke ingreep wordt toegevoegd aan een systeem dat al complexer is geworden door alle voorgaande ingrepen. Een extra controle hier, een aanvullende instructie daar, een nieuwe indicator die afwijkingen eerder zichtbaar moet maken. Niemand heeft dat zo ontworpen. Het is ontstaan uit een lange reeks goedbedoelde aanpassingen, elk logisch op het moment dat ze werden gemaakt. Maar samen vormen ze iets wat niemand meer volledig overziet, ook de mensen die er dagelijks mee werken niet.

Daarmee verandert ongemerkt de aard van wat er misgaat. Een afwijking is niet langer een verstoring in een verder stabiel systeem. Ze is een symptoom van een structuur die zelf is verschoven. Wie een symptoom behandelt alsof het een verstoring is, raakt telkens niet wat zich werkelijk

afspeelt, en voegt ondertussen een nieuwe laag toe aan het systeem dat het probleem voortbrengt.

Organisaties blijven ingrepen doen in het proces terwijl het probleem in het ontwerp van het systeem ligt. Dat is geen onwil. Het is wat logischerwijs gebeurt als het instrument waarmee je kijkt hetzelfde is als het instrument dat het probleem veroorzaakt. Het systeem bevestigt zichzelf, telkens opnieuw, via de maatregelen die bedoeld zijn om het te corrigeren.

Wanneer op dat moment AI wordt ingezet, verandert er iets in de snelheid waarmee dit zich voltrekt. AI leert de bestaande patronen, inclusief de correcties die symptomen dempen maar de structuur intact laten. Het schalen van die patronen voelt als vooruitgang. Maar de afstand tot het werkelijke probleem groeit, terwijl het systeem zichzelf sneller dan ooit bevestigt.

Wat dan nodig is, is geen nieuwe maatregel. Het is een andere manier van kijken naar wat het systeem al die tijd heeft geprobeerd te zeggen.

# **Hoofdstuk 16: Het moment waarop twee krachten samenkomen**

## **Hoe het punt zonder terugkeer eruitziet als een gewone dag**

Het is geen dramatisch moment. Dat is misschien het moeilijkste eraan.

Er is geen vergadering waarop besloten wordt dat het systeem niet meer te corrigeren is. Er is geen rapport dat aangeeft dat de drempel is bereikt. De dag waarop een organisatie het punt zonder terugkeer passeert, is van buiten niet te onderscheiden van elke andere dag. De processen draaien. De cijfers worden bijgehouden. De dagstart vindt plaats. Iemand knikt. De deuren gaan open.

Wat er op dat moment is samengevallen, is onzichtbaar in elke afzonderlijke meting.

Aan de ene kant: de stilte die zich heeft opgebouwd. Mensen die geleerd hebben niet te vragen. Taal die de grenzen heeft getrokken van wat bespreekbaar is. Kennis die is verdwenen met de mensen die haar droegen. Dat is geen plotseling verlies, het is een erosie die jaren heeft geduurd, zo geleidelijk dat niemand een moment kan aanwijzen waarop het begon.

Aan de andere kant: de versnelling. Systemen die sneller reageren dan mensen kunnen begrijpen. Beslissingen die elkaar opvolgen zonder ruimte voor twijfel. Afwijkingen die worden opgelost voordat ze de kans krijgen iets te zeggen. Die versnelling heeft zijn eigen logica, zijn eigen goede redenen, zijn eigen meetbare resultaten.

Beide krachten zijn al lange tijd tegelijk aanwezig. Maar ze raken elkaar pas op een bepaald punt, het moment waarop de geaccumuleerde stilte

zo groot is dat het systeem de vragen die het nodig heeft om zichzelf te begrijpen, niet meer kan genereren. En de snelheid zo hoog is dat zelfs als die vragen gesteld zouden worden, ze het systeem niet meer zouden kunnen bijhouden.

Op dat moment kantelt er iets. Niet zichtbaar, niet meetbaar, maar voelbaar voor wie er van binnen in staat. Het systeem is niet meer in staat om te horen wat er aan de hand is, niet omdat niemand spreekt, maar omdat de structuur die spreken mogelijk zou maken, is weggefallen. En de snelheid waarmee het systeem beweegt, laat geen ruimte meer voor de vertraging die horen vraagt.

De organisatie blijft functioneren. Ze optimaliseert zelfs verder. Maar ze doet dat nu in een staat van structureel niet-zien die ze niet meer kan opheffen met de middelen die ze heeft, want die middelen zijn onderdeel van hetzelfde systeem dat het niet-zien heeft gecreëerd.

Dat is het punt zonder terugkeer. Niet het einde. Wel het moment waarop doorgaan op dezelfde manier niet langer een actieve keuze is, maar een richting die het systeem zelf heeft ingenomen.

# **Hoofdstuk 17: Waarom stoppen niet hetzelfde is als terugkeren**

## **Hoe stoppen niet het einde is maar het begin van een vraag**

Er is een moment waarop organisaties begrijpen dat er iets mis is. Niet altijd scherp, niet altijd benoemd, maar voelbaar, in de gesprekken die stroef verlopen, in de ingrepen die geen effect meer hebben, in het groeiende gevoel dat het systeem iets doet wat niemand precies heeft gewild.

De eerste reactie is dan vrijwel altijd hetzelfde: als we nu stoppen, kunnen we corrigeren.

Maar stoppen en terugkeren zijn twee verschillende dingen. Stoppen is mogelijk. Terugkeren naar waar de organisatie was voordat dit begon, niet.

De mensen die de organisatie kenden in een vroeger stadium zijn veranderd of vertrokken. Degenen die wisten hoe het systeem werkte voordat het zijn huidige vorm aannam, dragen die kennis niet meer actief met zich mee, en voor velen is ze al lang vervaagd of verloren. Wie er nieuw is, kent geen ander systeem dan het bestaande. Wie er al lang is, heeft zich aangepast aan wat het systeem vroeg en is vergeten wat hij zag voordat die aanpassing begon.

De taal is veranderd. Woorden die ooit ruimte lieten voor twijfel zijn vervangen door woorden die zekerheid uitstralen. Processen die ooit gebaseerd waren op observatie zijn omgebouwd naar processen die gebaseerd zijn op registratie. Tools die ooit bedoeld waren om te begrijpen, worden al jaren ingezet om te rapporteren. Dat alles

terugdraaien is niet een besluit, maar een herziening van de manier waarop de organisatie naar zichzelf kijkt, en naar haar werk.

En dan is er nog het systeem zelf, dat zichzelf heeft bevestigd via elke maatregel die bedoeld was om het te verbeteren. Elke extra controle, elke nieuwe indicator, elke aanvullende instructie, ze zijn allemaal logische reacties geweest op wat er op dat moment mis leek te gaan. Samen vormen ze een structuur die niemand heeft ontworpen maar die wel degelijk bestaat, en die moeilijker te ontrafelen is dan ze ooit was op te bouwen.

Stoppen met versnellen is niet het einde van dit verhaal. Het is het begin van de vraag wat er nodig is om opnieuw te kunnen zien. Niet het herstel van iets wat verloren is, maar het scheppen van iets wat er nog niet was: de ruimte, de taal, de bereidheid om te kijken zonder al te weten wat er gekeken moet worden.

Dat is geen optimalisatie. Het is iets anders, iets waarvoor dit boek geen methode biedt, omdat methodes precies zijn wat hier niet helpt. Wat het biedt, is het zicht op het moment dat eraan voorafgaat: het moment waarop een organisatie begrijpt dat ze moet stoppen, en ontdekt dat stoppen het begin is van iets wat ze nog niet kent.

# Epiloog

Er is een reden dat noodknoppen rood zijn.

Niet rood voor gevaar. Rood om op te vallen. Rood om gezien te worden, ook als alles beweegt en niemand meer stilstaat.

Dit boek is zo'n knop.

Het stopt niets automatisch. Het brengt geen systeem tot stilstand, ontslaat niemand en herschrijft geen beleid. Maar het maakt het moment zichtbaar waarop je een keus hebt die je zonder dit boek waarschijnlijk niet had gezien: de keus om te stoppen vóóordat de consequenties onomkeerbaar zijn.

---

Organisaties die AI inzetten op systemen die ze niet begrijpen, denken dat ze versnellen.

Ze meten dat ze versnellen.

Maar ze bewegen in een richting die ze niet kennen, op een snelheid die correctie binnen het ritme onmogelijk maakt. Wat er nodig zou zijn om bij te sturen, vraagt de vertraging die het systeem zelf niet meer toelaat.

---

De noodstop is geen mislukking.

Het is de eerste eerlijke handeling in een systeem dat eerlijkheid heeft verleerd.

Wie hier aankomt, wie dit boek gelezen heeft en herkent wat er beschreven staat, staat op een drempelmoment. Niet voor een methode. Niet voor een implementatieplan. Voor een vraag:

*Klopt het beeld dat we hebben van ons werk met het werk zelf?*

Als het antwoord nee is, of als je het niet zeker weet, dan is dit het moment.

Niet om alles te herzien. Niet om opnieuw te beginnen.

Maar om te stoppen. Te kijken. En voor de eerste keer werkelijk te zien wat er al die tijd al zichtbaar was.

---

In het laatste deel van de trilogie volgt de volgende stap.

Niet van de organisatie. Niet van de mensen.

Van het denken zelf.

# Glossarium – Versnellen wat je niet begrijpt

In dit glossarium vind je de belangrijkste begrippen uit het boek, steeds met een korte uitleg en een concreet voorbeeld uit de praktijk.

## De afstand

De ruimte die groeit tussen wie beslist en waar het werk gebeurt, naarmate een organisatie groeit. Hoe groter de afstand, hoe meer men op representatie leunt in plaats van op waarneming.

*"Wie de planning maakte, zat drie verdiepingen en twee afdelingen verwijderd van de plek waar de orders werden ingepakt."*

## Waarneming

Zelf zien wat er in het werk gebeurt, op de plek waar het zich voltrekt. In een klein systeem valt waarneming samen met representatie; op afstand nemen de cijfers haar plaats in.

*"Toen ze een ochtend op de vloer meeliep, zag ze in tien minuten wat geen dashboard haar in een maand had verteld."*

## Representatie

Het beeld dat cijfers, rapportages en indicatoren van het werk geven. Een hulpmiddel om op afstand te volgen wat je niet meer rechtstreeks waarneemt.

*"Duizend orders per dag werden voor de directie één lijn in een grafiek."*

## Het vastgelegde (registratie)

Alles wat een systeem heeft opgeslagen over hoe het werk verliep: transacties, logs, historische data. Het is waar een model van leert, en het

verschilt van wat er werkelijk gebeurde.

*"Het systeem bewaarde elke scan en elke tijd, maar niet waaróm de chauffeur die dag een andere route koos."*

## **Gestroomlijnde versie van de werkelijkheid**

Het beeld dat overblijft wanneer afwijkingen en correcties uit de data zijn weggefallen. Het oogt stabielier dan het werk zelf.

*"De grafiek liep mooi vlak, precies omdat elke hobbel er onderweg was uitgepoetst."*

## **Optimaliseren zonder inzicht**

Een deelproces verbeteren zonder te zien hoe het zich tot het geheel verhoudt. De verbetering is meetbaar en echt, terwijl haar gevolg elders in het systeem buiten beeld blijft.

*"Afdeling inpak haalde een record, en drie schakels verderop liep de expeditie er stil van."*

## **Onjuistheden worden beleid**

Het verschijnsel dat een vereenvoudiging of aanname, ooit handig, na verloop van tijd een regel wordt waarnaar gehandeld wordt.

*"Een aanname die ooit handig was voor de weekrapportage, gold twee jaar later als de norm waaraan iedereen werd afgemeten."*

## **Schaal**

De vergroting en versnelling waarmee AI een bestaand patroon herhaalt. AI verandert het patroon niet, het vermenigvuldigt het.

*"De fout die één planner soms maakte, maakte het model nu duizend keer per dag, feilloos."*

## **AI als versterker**

De rol van AI in dit boek: geen zelfstandige actor, maar een vergroting van wat al aanwezig was. Op een systeem dat niet begrepen is, versterkt het wat er ontbrak.

*"De AI nam de bestaande werkwijze over, met aannames en al die niemand ooit had getoetst, en deed het duizend keer sneller."*

## **Stille correcties**

De kleine, dagelijkse ingrepen waarmee mensen op de werkvloer een systeem werkbaar houden, en die zelden in de data verschijnen.

*"Elke ochtend ving hij drie fouten weg voordat iemand ze zag; in geen enkel rapport stond dat hij het deed."*

## **Onuitgesproken kennis**

Kennis over het systeem die mensen wel hebben maar die nooit is overgedragen, niet omdat het niet kan, maar omdat niemand ernaar vroeg.

*"Ze wist welke orders altijd misliepen op een drukke maandag, maar niemand had het haar ooit gevraagd, dus vertrok die kennis met haar."*

## **Dagstart**

Het ritmische dagelijkse moment waarop team, cijfers en werkelijkheid samenkomen; kan ritme brengen of de aandacht naar het bord trekken in plaats van naar het werk.

*"Bij de dagstart ging het gesprek al snel over het rode vak op het bord, en niet meer over de dag zelf."*

## **Kamishibai**

Kort controlemoment om te zien of procesafspraken worden gevolgd.  
Goed gebruikt: een venster om te leren. Verkeerd gebruikt: een instrument dat spanning versterkt.

*"De kaart werd omgedraaid en het vakje werd groen, terwijl niemand had gekeken naar wat er op die plek gebeurde."*

## **Verbeterbord**

Een bord dat afwijkingen zichtbaar maakt zodat teams kunnen leren van wat er plaatsvindt.

*"Het verbeterbord hing er om te leren, en werd stilaan het bord waarop je moest laten zien dat alles onder controle was."*

## **Ritueel**

Wat een hulpmiddel of werkvorm wordt wanneer de handeling zelf belangrijker wordt dan wat ze zichtbaar zou maken.

*"De wekelijkse controle werd trouw afgetekend, lang nadat iedereen was vergeten waarvoor ze ooit bedoeld was."*

## **Lean als filosofie**

Niet de tools (5S, Kaizen), maar de manier van kijken: respect voor mensen, leren van signalen, en ritme boven controle. Wordt verder uitgediept in Boek 3.

*"Pas toen we Lean weer als filosofie zagen, begonnen de processen weer te ademen."*

## **Productiviteit**

Een getal dat het werk in cijfers samenvat en dat, losgeraakt van wat het meet, een eigen gezag kan krijgen.

*"Tedereen kende zijn productiviteitsgetal tot twee cijfers achter de komma, en niemand wist precies wat het mat."*

## **Feedback**

De signalen waarmee een systeem laat weten hoe het werkt. Onder versnelling verandert feedback van aard: van een gesprek over hoe het systeem werkt naar een reactie op wat er misgaat.

*"Vroeger vroeg het team zich af waaróm een afwijking ontstond; nu werd ze gecorrigeerd voordat iemand de vraag kon stellen."*

## **De taal die het systeem beschermt**

Het vocabulaire dat zo vanzelfsprekend is geworden dat het vragen sluit in plaats van opent, en de conclusie al regelt voordat de observatie begint.

*"Zodra iemand 'we gaan dit verbeteren' zei, lag al vast wat beter was, en stopte het kijken."*

## **Het punt zonder terugkeer**

Het moment waarop doorgaan op dezelfde manier geen bewuste keuze meer is, maar een richting die het systeem zelf heeft ingenomen.

*"Er was geen dag waarop iemand besloot dat het niet meer te corrigeren viel; op een gewone ochtend was het simpelweg zo."*

## **De noodstop**

Het beeld waarmee het boek zichzelf aanduidt: geen knop die iets automatisch stopt, maar iets dat opvalt om gezien te worden, en dat het moment zichtbaar maakt waarop je kunt stoppen voordat de gevolgen onomkeerbaar zijn.

*"De noodstop bracht niets tot stilstand; ze maakte alleen zichtbaar dat stoppen nog kon, en dat het nu moest."*

## Over de auteur



Gertjan Antonisse heeft ruim 35 jaar ervaring in logistiek, technologie en procesverbetering. Hij begon op de werkvloer en werkte later aan de automatisering van logistieke operaties, waarbij hij organisaties hielp systemen te bouwen die aansluiten op hoe mensen werkelijk werken, in plaats van mensen te dwingen zich aan het systeem aan te passen.

Die combinatie van praktijkervaring, systeemdenken en technologisch inzicht vormt zijn kernovertuiging: echte verbetering

begint niet met meer controle, maar met beter waarnemen. Niet alleen kijken naar cijfers, maar naar ritme, patronen en wat er tussen mensen gebeurt in het dagelijkse werk.

In de reeks *De logica van werk* laat hij zien hoe organisaties vastlopen wanneer ze op papier optimaliseren, en hoe vooruitgang ontstaat zodra ze leren luisteren naar het systeem zelf. Zijn werk nodigt uit tot een ander gesprek over werk, leiderschap en de verhouding tussen mensen, processen en technologie.

Diezelfde blik richt hij nu op AI: niet als vervanging van menselijk inzicht, maar met de overtuiging die door dit boek loopt, dat je een systeem pas kunt overdragen als je werkelijk begrijpt wat erin zit.

# Klopt het beeld nog?

Dit boek stelt één vraag: klopt het beeld dat we hebben van ons werk met het werk zelf? Die vraag is makkelijk te beamen en moeilijk te beantwoorden, want het antwoord staat nergens opgeschreven.

Voor wie hem in de eigen organisatie wil laten onderzoeken staat op [synestheticminds.com/nl/systeembegrip](https://synestheticminds.com/nl/systeembegrip) beschreven hoe dat kan. Eerst wordt expliciet gemaakt wat je gelooft dat je systeem oplevert. Daarna wordt dat vergeleken met wat het werkelijk oplevert, met de gegevens die er al zijn. Het verschil is geen verwijt maar informatie: dit is wat beloofd werd, dit is wat er komt, dit is het verschil.

Geen transformatieproject en geen verstoring van wat draait. Het begint met één gesprek en één vraag: welke beslissing sta je op het punt te nemen, en waarop is die gebaseerd?