

HOOFDSTUK 1

ECONOMISCH DETERMINISME EN KRITISCH DENKEN

In 1960 verscheen het beroemd geworden artikel *Marketing Myopia* van de hand van marketingprofessor Theodore Levitt.⁵² Het artikel is een poging vat te krijgen op de vraag hoe het komt dat het ene bedrijf floreert en het andere wegwijnt, een onderzoek dat in z'n vraagstelling verwant is aan dat van Christensen. Het antwoord van Levitt is eenvoudig. Volgens hem is het zo dat kwijnende bedrijven zich te veel focussen op een product, terwijl florerende bedrijven meer gericht zijn op de klant. Een onderneming is 'bijziend' (myopisch) als ze een te beperkte opvatting heeft van wat ze precies doet, van het product dat ze levert. Het voorbeeld voor Levitt is het lot van de Amerikaanse spoorwegen, in die jaren een dankbaar mikpunt van spot onder innovators en auteurs die zich daarmee verwant weten.⁵³

In de visie van Levitt stonden de spoorwegen ooit symbool voor het Amerikaanse ondernemerschap en innovatievermogen, maar op het moment van schrijven van Levitts artikel heeft de malaise toegeslagen. Treinen zijn er niet meer, komen te laat en steken in het algemeen schril af bij het glanzende succes van de auto-industrie. De spoorwegen zijn van een innovatieve groei-industrie geworden tot een kwakkelende praktijk uit lang vervlogen tijden. Hoe komt het dat de malaise heeft toegeslagen? Volgens Levitt omdat de *railroads* bezig waren met het verkopen van een te beperkt gedefinieerd

product: reizen die per trein moeten worden afgelegd. Die beperking deed hen de das om. Daardoor misten ze nieuwe vervoersontwikkelingen, nieuwe wensen en behoeften van klanten en daarmee ook nieuwe concurrenten. De spoorwegen waren bijziend (myopisch) geworden. Zouden ze zichzelf hebben gericht op de omvattender categorie transport, dan zouden allerlei mogelijkheden op hun radar zijn verschenen die nu volstrekt onzichtbaar bleven. In de logica van Levitt verliezen bedrijven daarom vooral van zichzelf; ze lijden onder hun eigen bijziendheid.

Het gedachtegoed van Levitt is enorm invloedrijk gebleken. Zijn inzichten doen het goed op businessschools, maar vooral ook op heidagen en strategietrainingen voor *boardrooms*. Het is in die context dat Susskind de ideeën van Levitt gebruikt om conservatieve, bijziende juristen eens flink wakker te schudden. Starre bestuurders van *law firms* zouden inderdaad bijziend zijn, zich te veel focussen op de *business* zoals die gaat, op het model van de urenfabriek en de op maat gemaakte dienstverlening. Dat model, zo houdt Susskind zijn bestuurders voor, is gedoemd te mislukken. Om in het beeld van Levitt te blijven: je zit dan in een trein onderweg naar nergens.

De bestuurskamers worden volgens Susskind echt enthousiast als hij ze een businesswijsheid van de hand doet. Een oerverhaal over hoe óók de zakenwereld – het zou toch anders moeten zijn – aan slaapwandelen doet.

In het verhaal zoals Susskind het vertelt, zou er ooit eens een bedrijf zijn geweest dat boormachines verkocht. We weten niet waar of wanneer het was, maar dat doet ook niet ter zake. Op een dag was er een training bij het bedrijf, georganiseerd door de marketingafdeling. De training was verplicht voor alle nieuwe medewerkers. Ergens gedurende de training werd plots een boormachine op het scherm getoverd, voorzien van de vraag of dit hetgeen was dat het bedrijf verkocht. De nietsvermoedende medewerkers knikten braaf van ja, want natuurlijk, ze werkten bij een bedrijf in boormachines. Daarop werd

een ander plaatje op het scherm gezet, een afbeelding van een gat in een muur vergezeld van het triomfantelijke commentaar: ‘Dat, beste mensen, is wat wij verkopen, gaten en geen boormachines!’.

Volgens Susskind helpt dit verhaal juristen om anders te gaan kijken naar wat ze eigenlijk doen. Ze zouden te veel bezig zijn met de manier waarop ze hun vak altijd hebben beoefend – de een-op-eenconsultaties, het schrijven van processtukken, het geven van op maat gemaakt advies – en te weinig met wat cliënten echt willen: een oplossing voor hun juridische probleem.⁵⁴

In het enthousiasme waarmee Susskind het verhaal vertelt, is hij kennelijk vergeten dat het een narratieve weergave is van een van de tegeltjeswijsheden van Levitt zelf: ‘People don’t want a quatre inch drill, they want a quatre inch hole!’ Niettemin is het begrijpelijk dat het verhaal ook in de context van de rechtspraktijk wordt verteld. Ook daar doet zich immers de vraag voor hoe de rechtspraktijk bij de tijd blijft, hoe ze in staat blijft de problemen die zich aandienen het hoofd te bieden. Het is tegelijk ook de vraag in hoeverre tegeltjeswijsheden van innovators en marketinggoeroes moeten en mogen opgaan voor de rechtspraktijk, gezien de bijzondere aard ervan en de verantwoordelijkheden die de rechtspraktijk heeft.

Het probleem met de innovatorslogica

Zoals elke innovator heeft Levitt weinig respect voor de rol en betekenis van *traditie*. Traditie staat altijd voor vermolming, verkokering en stagnatie. Daartegenover wordt innovatie neergezet als de glanzende toekomst die ons verlost van alle problemen die er zijn in of door de traditie. Afgezien van de vraag of dit klopt – of innovaties inderdaad problemen in de traditie oplossen – vertrekken innovators vanuit een onjuiste opvatting over de waarde van tradities. Dat probleem laat zich juist in de rechtspraktijk voelen.

In de tweede plaats gaan innovators ervanuit dat hun benadering staat voor de bewuste keuze, de omarming van vooruitgang. Wij zullen echter laten zien dat juist de innovatorsbenadering een vorm van *gedachteloosheid* is. Innovators vertrekken vanuit de onvermijdelijkheid: het kan niet anders, er is geen alternatief. Dit denken kan worden doorbroken door te laten zien dat er wel degelijk alternatieven zijn en ook door te tonen dat het gedachteloos omarmen van technologie uiteindelijk onaanvaardbare gevolgen in het leven kan en zal roepen. Technologie lijkt de neutrale *go to*-oplossing te zijn, maar bij het openen van de technologische *blackbox* verschijnt een heel scala aan dieperliggende structuren die een verscheidenheid aan onvoorziene effecten in het leven zullen roepen.

In de derde plaats heeft Levitt – evenals Christensen – geen argument over de *kwaliteit* van vooruitgang. Voor Levitt staat buiten kijf dat de auto's van Henry Ford – hij was een groot bewonderaar – een verbetering zijn ten opzichte van de trein. Het is de vraag of dat zo is en ook is het de vraag *wat* een zinnig criterium is om van vooruitgang te kunnen spreken in de rechtspraak. Duidelijk is in elk geval dat het innovatorscriterium van 'goedkoper en gemakkelijker' niet zonder meer opgaat. Bovendien nemen innovators zelden de kostprijs van vooruitgang mee in hun betoog. Op het gebied van AI is die kostprijs echter hoog, in termen van bijvoorbeeld het beslag van AI op schaarse mineralen en ook de schendingen van mensenrechten en auteursrechten bij de ontwikkeling van AI. De rechtspraak kan het zich niet veroorloven deze effecten te negeren.

Hierbij sluit een vierde punt aan dat wij inbrengen tegen economisch determinisme en dat is het onderliggende utopische discours over perfect functionerende rationele markten die de samenleving precies leveren waar zij op zit te wachten. Dat is niet het geval en innovators zien dat niet omdat zij evenals Levitt vertrekken vanuit een cruciale mythe: het bestaan van een *authentieke klantvraag*.

Markten zouden aan die authentieke klantvraag voldoen en naarmate ze dit beter doen – diensten en producten gemakkelijker en goedkoper maken, zoals Christensen stelt – zullen ondernemingen floreren. Het is echter zo dat markten (vaak) niet voldoen aan een bestaande klantvraag, maar de klantvraag in het leven roepen. Markten bedienen zich daarbij van het mechanisme van imitatie (*mimesis*). Om de behoefte aan een product of dienst aan te wakkeren is het niet nodig in een daadwerkelijke behoefte te voorzien, het is voldoende om te appelleren aan gevoelens van afgunst en *fear of missing out* (FOMO). Deze dynamiek brengt ons bij een vijfde argument tegen economisch determinisme.

Technologieën kunnen een krachtig middel zijn om een doel te realiseren zoals het oplossen van een welomschreven probleem in de rechtspraktijk. Innovators keren deze verhouding om. Voor hen zijn technologieën en innovaties tot een zelfstandig doel geworden en is de rechtspraktijk een middel om dat doel te verwezenlijken. Dat duidt op een oneigenlijk gebruik van technologie. Ironisch genoeg gaan innovators op dit punt in tegen het inzicht van Levitt over de behoefte aan boormachines versus gaten. Innovators zijn doorgaans bezig met het verkopen van boormachines, terwijl een zuivere toepassing van Levitts inzicht de vraag openlaat of klanten überhaupt wel een gat willen hebben.

In het vervolg van dit hoofdstuk werken we deze argumenten achtereenvolgens uit. Met onze argumenten laten we zien dat het mogelijk is tegen het determinisme in te denken. Het economisch determinisme is gedachteloos, wij staan voor een bewust-kritische houding die naar ons inzicht passend is bij waar het in de rechtspraktijk om zou moeten draaien.

Innovatie en traditie

Innovators staan vijandig tegenover het idee van een traditie. Voor hen staat een traditie voor verstarring en stagnatie en daartegenover