

# Essay: de fundamentele omdraaiing

---

*Ontwikkelen in plaats van ingewikkeld maken*

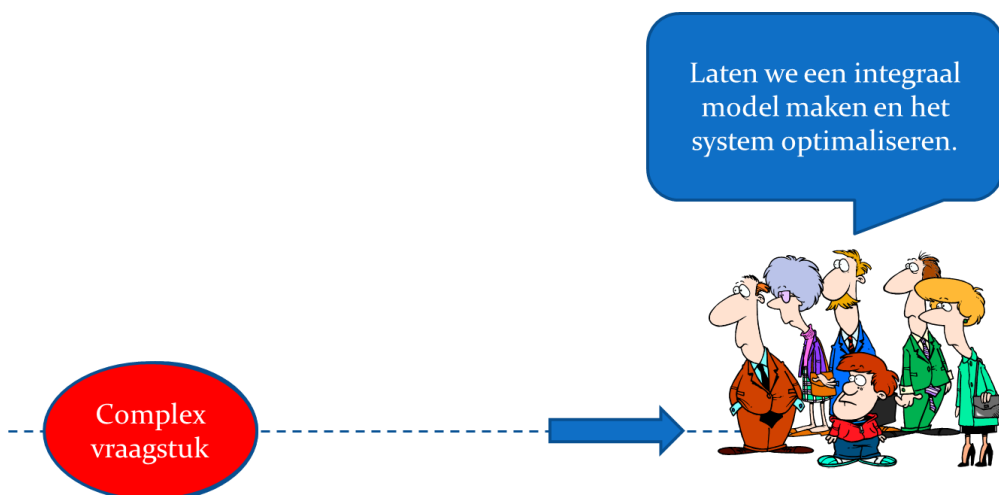
*Dit essay is geschreven door Govert Geldof, ter gelegenheid van het afscheidssymposium Wout Veldstra (stadsecoloog gemeente Groningen) op 26 mei 2016. De titel van het afscheidssymposium was: "Over leven of overleven?"*

## Complexiteit

Als onderzoeker en adviseur ben ik circa vijftientig jaar actief bezig met het proberen te begrijpen van complexiteit. En ik moet bekennen, ik snap er nog steeds geen snars van. Wel beseft ik dat complexiteit een enorme schoonheid heeft en de motor is voor leren en evolueren. We definiëren complexiteit als: *nét* geen chaos. Het zit tussen orde en chaos in zorgt voor spannende structuren met veel onzekerheid. Wat gebeurt, gebeurt. Slechts deels hebben we daar grip op. Complexiteit is de contramale van maakbaarheid.

## De illusie van het kunnen beheersen

Wat is de praktijk rond het omgaan met complexiteit bij omgevingsvraagstukken? Zeer schematisch is dat weergegeven in figuur 1. Op de één of andere wijze houden we als professionals niet van complexiteit, zo blijkt. We doen enkele stappen achterwaarts en proberen het geheel te overzien. Vervolgens gaan we modellen maken waarmee we de suggestie wekken alles onder controle te hebben. Een sausje van publieke participatie eroverheen en iedereen is tevreden, denken we.



*Figuur 1 Grondhouding bij complexe vraagstukken die we regelmatig zien: neem afstand.*

We streven naar integraal beleid. De grootste misleiding daarbij is de uitdrukking: "het geheel is meer dan de som der delen, dus moeten we integrale modellen maken." In de complexiteitswetenschap hebben we een uitdrukking voor het geheel: emergentie. Het gaat

om structuren die we niet kunnen verklaren uit het gesommeerde onderliggende gedrag van de componenten. Ook al zouden we alle cellen in de hersenen van Shakespeare tot in detail bestuderen, dan zouden we nog steeds niet kunnen voorspellen dat hij Hamlet zou gaan schrijven. De natuur is emergent, de mens vertoont emergent gedrag en in de wisselwerking tussen mensen en leefomgeving ontwaren we veel emergentie. Dat maakt het zo boeiend! Echter, door deze te willen vangen in integrale modellen, onderdrukken we deze. We persen de emergentie naar de marges van ons professionele bestaan.

## Simplistisch Verbond:

“Men onderscheidt ontwikkelingslanden, ontwikkelde landen en ingewikkelde landen. Daarvan is Nederland één van de aller ingewikkeldste landen.”



*Figuur 2 Halverwege jaren '70 werd reeds de vinger gelegd op ingewikkeldheid.*

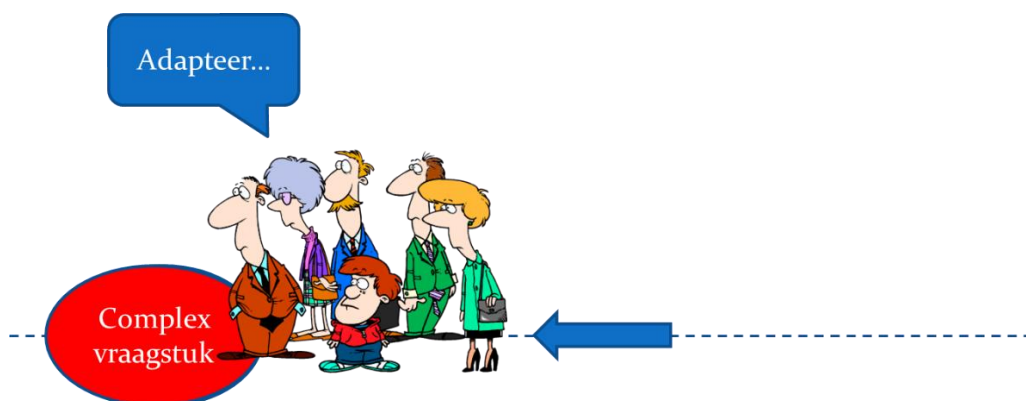
## Ingewikkeldheid

Waar resulteert dit in? In eerste instantie in meetbare successen. Het lijkt erop dat we complexiteit daadwerkelijk kunnen temmen. In energieke workshops waarin mensen stoeien met dikke viltstiften en gele briefjes, wekken we de suggestie dat er ruimte is voor creativiteit. Prachtig. Toch kunnen we emergentie niet straffeloos onderdrukken. Het is als president Bush in Irak die na het veroveren van Bagdad roept dat de vijand verslagen is. Het is voltooid... nu kunnen we overgaan tot de orde van de dag. Echter, het echte spel begint dan pas. Dit spel heet: de praktijk. Als een boemerang keert de weggeworpen emergentie terug. Er gebeuren dingen die we niet hadden verwacht. Er moet reparatiewerk worden verricht. Daarna is er weer een tegenvaller. Wederom een nieuwe regel, een protocol om het beter te doen of een handboek om mensen in de praktijk duidelijk te maken dat ze het toch echt beter moet doen. Eénrichtingsverkeer. Gaandeweg, door de jaren heen, ontstaat er een ingewikkeldheid waarin we dreigen te verdwalen. Het vinden van de weg door de ingewikkeldheid heen is een vak op zich geworden, vooral voor juristen en mensen die zichzelf verbinders noemen. We hebben integrale gezondheidszorg, een integraal verkeers- en vervoersbeleid, integraal waterbeheer, “integrated asset management” en nog veel meer en deze integrale benaderingen gaan in competitie met elkaar. Conclusie: het is complex,

maar we maken het ingewikkeld. Het temmen van complexiteit blijkt even lastig te zijn als het kneden van water.

## De omdraaiing

Complexiteit en ingewikkeldheid kun je zien als communicerende vaten. Hoe meer je complexiteit onderdrukt, hoe sterker de ingewikkeldheid toeneemt. De regering wil minder ingewikkeldheid en stelt commissies in om het aantal regels te reduceren. Dat blijkt niet te werken, zo leert de ervaring. Het lukt alleen als je meer complexiteit toelaat en dus ook ruimte biedt voor emergentie. Dat is wat ik noem de fundamentele omdraaiing. Daarbij stel je niet de modellen centraal, maar de praktijk. In mijn ogen is dat even fundamenteel als dat we zeggen van: de aarde draait om de zon en niet andersom. Modellen kunnen ons helpen. Ze structureren processen en scherpen onze geest. Echter, ze mogen niet bepalen wat we moeten gaan doen. Als we complexiteit ervaren moeten we geen stap achterwaarts doen, maar voorwaarts... de praktijk opzoeken (zie Figuur 3). We hebben het dan over ontwikkelen: het minder ingewikkeld maken. In plaats van optimaliseren spreken we over adapteren: het aanpassen van structuren in een gezonde wisselwerking met de context.



*Figuur 3 Grondhouding nodig bij complexe vraagstukken: zoek de praktijk op.*

## Het belang van ervaringskennis

Dit klinkt mogelijk ingewikkeld, maar is het niet. We hebben namelijk als Homo Sapiens in 10.000 jaar het vermogen ontwikkeld om op uitstekende wijze om te gaan met complexiteit. Het is dus niet iets van de laatste jaren. Zo lang er sprake is van leren en evolueren is er complexiteit. Bij omgevingsvraagstukken zullen we meer complexiteit moeten toelaten om tot goede oplossingen te komen. Bijvoorbeeld, tot in de jaren '80 was stedelijk waterbeheer gelijk aan rioleringsbeheer. Rioolsystemen kun je optimaliseren. Tegenwoordig beschouwen we de relatie tussen riolering en processen op het maaiveld, gaan we fraaie dingen doen met regenwater, is de verbinding met ecologie evident, zoeken we koppeling met energie-vraagstukken, wordt het begrip 'afval' vervangen door 'grondstof' en zijn meer actoren in het spel rond water betrokken dan ooit. Om deze complexiteit om goede wijze te kunnen hanteren is het van belang gebruik te maken van de beschikbare kennis. Daarbij maken we onderscheid naar expliciete kennis en impliciete kennis. Impliciete kennis duiden we ook wel

als ervaringskennis. Expliciete kennis kun je opschrijven in een boek. Ervaringskennis bouw je op in de loop der jaren. Bijvoorbeeld, om te leren fietsen heb je expliciete kennis nodig over: waar zit het zadel, hoe werkt een stuur en waar moet ik trappen? Het fietsen zelf leer je door te doén, waarna het onmogelijk is uit te leggen aan anderen hoe je overeind blijft. We zeggen weleens dat bij echte vakmensen – experts – de verhouding is als bij een ijsberg: 11% is zichtbaar, 89% is verscholen onder water. De meeste kennis is impliciet. Het boeiende is: juist de combinatie van deze twee vormen van kennis stelt ons in staat om de navigeren door een complex landschap en ons te begeven in omgevingen die doordrenkt zijn met onzekerheid.

We zijn de laatste decennia een weg ingeslagen waarbij alles expliciet gemaakt moet worden. Pas als iets in getallen uitgedrukt kan worden, met statistisch verantwoorde bandbreedtes, accepteren we het. Alles moet expliciet, expliciet en expliciet. Modellen bundelen de informatie en zetten sporen uit. Gevolg? Heel veel ingewikkeldheid, want expliciete kennis put vooral uit de abstracties – door Plato aangeduid als de wereld van Ideeën – en abstracties verbinden met abstracties kan nu eenmaal niet op eenvoudige wijze. Als we iets we iets willen bereiken doen we studie na studie en plannen vervolgstudies, want er blijven onzekerheden over. Die benoemen we als risico's. Risico's zijn negatief, dus willen we deze managen.

## **De stap naar de praktijk**

Door alles expliciet te willen maken is de ervaringskennis het kind van de rekening. Mensen met veel ervaringskennis worden gemarginaliseerd. Dat geldt niet alleen voor praktijkmedewerkers in het veld, maar bijvoorbeeld ook voor bestuurders en politici die worden afgescheept met stoplichtnotities: “waar een groen bolletje staat hoeven jullie niet over na te denken.” We kunnen gerust stellen dat daardoor het overgrote deel van onze kennis niet wordt benut! Geheel onlogisch is dat niet, want ervaringskennis manifesteert zich als een tweekoppig monster. Enerzijds is het de bron voor innovatie en het hanteren van complexiteit, anderzijds voor irritant conservatief gedrag. Het grootste verzet komt voort uit ervaring: “dat hebben we al een keer geprobeerd”, “dat gaat nooit lukken” of kortweg “nee.” Jammer genoeg wordt binnen het heersende regime vooral dat tweede gezicht gezien. Ervaren mensen zijn lastig en blokkeren innovaties, zo stelt men. Bij de fundamentele omdraaiing wordt de praktijk opgezocht en worden beide facetten van ervaringskennis in het spel gebracht. Dat maakt het totaal anders. Vakmanschap is dan het vertrekpunt en niet randje langs integrale modeluitkomsten. Veel draait om het waarderen van mensen zoals ze zijn... en iedereen is anders.

## **Werkplaatsen**

Hoe doe je dat nou, op praktische wijze invulling geven aan de fundamentele omdraaiing? De laatste jaren hebben we ervaring opgedaan met een werkvorm die we Werkplaats zijn gaan noemen. Kenmerken van een Werkplaats zijn: (1) mensen met verschillende vormen

van ervaringskennis werken intensief samen aan (2) een klein, lokaal en concreet vraagstuk op (3) narratieve wijze, waarbij (4) momenten van de moeite niet worden gemeden. Ik ga deze vier karakteristieken niet uit ten treure behandelen. Waar ik nog wel even op in wil gaan is het tweede punt. We richten ons op een klein, lokaal en concreet vraagstuk. Dat klinkt tegenstrijdig met het willen hanteren van complexiteit, maar is dat niet. Complexiteit is namelijk holografisch van aard. Wie een hologram kapotsmijt, ziet in alle scherven een afbeelding van het geheel. In een Werkplaats werken we dus niet aan een oplossing voor het geheel, maar krijgen door concreet te zijn wel uitzicht op het geheel. Het vertrekpunt is simpel, als je niet in staat bent de problematiek in een scherf aan te pakken, wie ben je dan dat je dat wel op een hoger aggregatieniveau kunt? In een Werkplaats verlaten we de abstractie en komen we terecht in de wereld van de ervaringen. Door in de praktijk te staan en mensen elkaar verhalen te laten vertellen over wat er in de werkelijkheid speelt, is er ruimte voor emergentie. Er ontstaat voorspelbaar een onvoorspelbare oplossing, op het randje van chaos.

### **Over leven of overleven?**

In mijn optiek gaat complexiteit over het leven en is het manoeuvreren door de ingewikkeldheid heen een kwestie van overleven. Het is dus niet raar te zoeken naar een nieuwe balans tussen ingewikkeldheid en complexiteit. Kortom, de fundamentele omdraaiing klinkt logisch. Dat wordt ook door de meeste mensen die ik erover vertel onderkend. Echter, er zijn voor hen vele praktische redenen om er niet aan te beginnen. Ga nu niet roepen van “die mensen snappen het niet”, “het moet anders” of “we gaan alle mensen die anders willen verbinden”. Persoonlijk erger ik mij rot aan alle goeroes die roepen dat we moeten veranderen, en wel op de manier die zij bedacht hebben. Omdenken, zo noemen ze het vaak. In feite zetten ze daarmee het nieuwe op grote afstand van de realiteit. Ga juist op zoek naar de praktische redenen om niet te willen veranderen, want daar vinden we de basis voor de verandering. Door de schoonheid te zien van wat er is – de huidige praktijk – en niet alleen van waar we naartoe willen, gaan we voldoende van onszelf houden... en leven!