



FOTO: MICHEL GOUDSWAARD

## Roland Kupers

# 'We moeten eerlijk uitkomen voor de grenzen van onze kennis'

Michiel Goudswaard

W e moeten eerlijker zijn over de grenzen van onze kennis. De complexiteit van de wereld is zo sterk toegenomen dat we te maken hebben met grote onzekerheden. Die moeten we niet verdoezelen, maar juist open en eerlijk bespreken. Alleen zo kunnen ze een plaats krijgen in het beleid van overheid en bedrijfsleven.

De grote vragen van de toekomst, zoals het klimaat, financiële regulering of de verdeling van de welvaart, zijn allemaal netwerkvragen. We moeten ons realiseren dat we in systemen leven die tal van aspecten van ons leven beheersen. Een systeem is veel meer dan een som der delen, dat hebben we in de financiële crisis duidelijk gezien.

Het drama van de economische wetenschap is dat zij de indruk wekte dat we het financiële systeem veel beter begrepen dan we in werkelijkheid deden. Je hoort regelmatig dat economen hebben gefaald omdat zij de financiële crisis niet hebben voorspeld. Maar je kunt ook zeggen dat er blijkbaar een grens is aan onze

### CV

1959 Geboren in Den Haag

1969-1977 Lycée Français, Washington DC, Bonn, Den Haag

1978-1986 Doctoraal theoretische natuurkunde, Universiteit Groningen

1986-1997 Diverse managementfuncties AT&T

1998 Sabbatical, verdiept zich in complexiteit

1999-2010 Diverse managementfuncties Shell

2010-heden Onafhankelijk adviseur en associate fellow Oxford University

2014 te verschijnen: *Complexity and the Art of Public Policy (PUP)* en *The Essence of Scenarios (AUP)*

Onder: enkele inspiratiebronnen van Roland Kupers



kennis van het systeem. Het kwalijke is eerder dat economen niet eerlijk zijn geweest over die grens.

Voor de economie geldt hetzelfde als voor het klimaat: het zijn complexe systemen die we maar matig begrijpen, terwijl we toch moeten handelen. Ik ben geen relativist, er is heel veel wat we wél weten. Maar het is in het strategisch belang van Nederland dat we beter leren omgaan met onzekerheid.

De eerste stap die we moeten zetten is het verruimen van de eeuwenoude verlichtingstraditie. Het idee dat alle problemen met behulp van onze rationele analyse kenbaar en in principe oplosbaar zijn, moet plaatsmaken voor het idee dat er delen van onze systemen zijn die juist niet kenbaar zijn. Je bent als onderzoeker of politicus echt geen loser als je iets niet weet.

Het was tijdens de afgelopen verkiezingscampagne opvallend dat PvdA-leider Samsom de complexiteit leek te erkennen, terwijl de populistische links en rechts hun kiezers specifieke resultaten beloofden. Samsom deed dat juist niet, maar zei dat hij op basis van zijn principes naar bevind van zaken zou handelen. Veel mensen vonden dat kennelijk een verademing, waarschijnlijk omdat ze uit hun eigen leven weten hoe weerbarstig problemen vaak zijn.

Een volgende stap is dat we in het beleid veel meer rekening gaan houden met onzekerheid en ons afvragen welk bestuursmodel het best past bij het huidige type samenleving. De belangrijkste les uit het verleden is dat grootschalige, ideologisch gemotiveerde hervormingen vaak tot tal van onvoorziene en onwenselijke uitkomsten leiden. Dat zien we bijvoorbeeld aan de dereguleringsoperatie uit de jaren tachtig.

Het is beter om een aantal mogelijke oplossingen voor een probleem te testen op kleinere schaal en daar vervolgens lering uit te trekken. We moeten ons eigen vermogen om flexibel te reageren op veranderende omstandigheden en inzichten niet onderschatten. Als je kiest voor een partner, een studie of een baan weet je ook niet exact waar je aan begint, maar we blijken een groot vermogen te hebben om met onzekerheid om te gaan.

We moeten investeren in de ontwikkeling van kennis van de systemen die ons omringen, beseffen dat die kennis grenzen heeft en vervolgens op weg gaan op een manier die voortdurende correcties mogelijk maakt. Dat is niet alleen eerlijker, maar maakt het ook mogelijk de complexiteit het hoofd te bieden.'

Michiel Goudswaard is redacteur van het [FD.goudswaard@fd.nl](mailto:FD.goudswaard@fd.nl)

## Culturele bagage



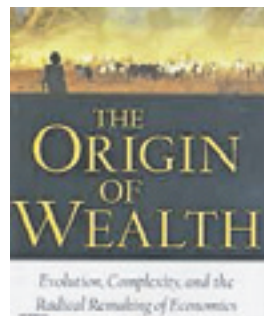
### Frank Auerbach

'Het werk van deze Britse schilder zag ik bijna dertig jaar geleden voor het eerst, op de Biënnale in Venetië. Nu is hij in het Rijksmuseum te bewonderen naast Rembrandt. Hij zoekt naar de realiteit onder de oppervlakte, dat probeer ik op mijn manier ook.'



### Robert Musil

'Zijn boek *Der Mann ohne Eigenschaften* is een wonder van schoonheid. Hij schrijft over complexiteit op het niveau van het individu. Over identiteit, over het uitdrukken daarvan en over het feit dat veel dingen in het leven ons uiteindelijk ontglippen.'



### Eric Beinhocker

'Deze Amerikaanse oud-consultant heeft veel nagedacht over complexe systemen. De titel van zijn lucide boek *The Origin of Wealth* verwijst naar Smith en Darwin. Hij heeft mij geïnspireerd om zelf over complexiteit en beleid te schrijven.'

