

Walter Baets

Wie
orde zaait
zal chaos
oogsten



Inhoud

Vooraf 7

- 1 Het goede pad bestaat niet: wij zijn ook maar mensen 13
- 2 Waarheid, paradigma's en postmodernisme:
wetenschapsfilosofen denken er zo over 32
- 3 Autopoësis in systemen: is er zoiets als zelfordening? 73
- 4 Chaos en orde: een kip-en-ei-probleem? 87
- 5 De superkleine wereld: wat kunnen we daarvan leren? 110
- 6 Zelfreferentie: het duiveltje uit het doosje 135
- 7 Ervaring is nog geen kennis, laat staan wijsheid:
constant leren dus? 163
- 8 De lerende manager: minder regels, minder controle 188
- 9 En nu aan de slag: wat kan je er zelf aan doen? 217

Vooraf

Het gebeurt niet alle dagen dat je een boek dat letterlijk twintig jaar oud is, herschrijft. De versie van 2002, *Wie orde zaait zal chaos oogsten: een vertoog over de lerende mens*, heeft vier edities gekend en stond op een bepaald moment in de top tien van beste managementboeken (vertalingen inbegrepen). Merkwaardig genoeg is het nog steeds even actueel. Dat is leuk, want blijkbaar beantwoordt het aan een zoektocht van velen. Maar anderzijds wil het ook zeggen dat we de laatste twintig jaar in dit opzicht weinig vooruitgang hebben geboekt. We zien groeiende en steeds complexer wordende problemen, die ook meer vragen stellen bij de samenhang van de maatschappij (zoals het klimaat en ongelijkheid). Die problemen moeten dringend aangepakt worden, maar we blijven nog steeds steken in symptoombestrijding. We gaan als gekken op zoek naar oplossingen (al dan niet technologisch), maar begrijpen dikwijls nog niet eens goed het probleem dat we willen oplossen.

Ik heb dan ook het voorwoord van 2002 laten staan, omdat het nog steeds keurig omschrijft waar het om gaat:

Dit boek wil eigenlijk een trektocht zijn voor de geïnteresseerde lezer door het denken en doen van onze hedendaagse westerse management- en organisatiepraktijk. Het boek beoogt niet een wetenschappelijke verhandeling te zijn, maar een leesbaar overzicht en visie, vandaar een ‘vertoog’, over de vraag waarom we denken zoals we denken. Ik wil de lezer meenemen op een exploratie van ons westers denken. De achtergrond van dit betoog is een herontdekken van het holistische in ons eigen westers denken, dus geen verkenning van alternatieve filosofieën (zoals bijvoorbeeld de oosterse), noch een kritiek op het overheersende reductionistische denken. Met dit betoog wil ik de lezer helpen op zoek te gaan naar de betekenis en zingeving in ons eigen westerse denken. Het samenbrengen van inzicht, zingeving en vormgeving in dit boek moet het de verantwoordelijke mens (of dat nu een manager, een politicus of een ondernemer is) mogelijk maken zijn of haar handelen een diepere zin te geven. De voorgestelde zoektocht is er een van de mens naar zijn altijd opnieuw opkomende nieuwsgierigheid en naar manieren waarop hij of zij die kan omzetten in continu lerend gedrag.

Zoals dikwijls kan ook dit boek niet helemaal los gezien worden van mijn eigen zoektocht. Van opleiding econometrist heb ik daadwerkelijk een aantal jaren econometrische modellen gebouwd, en wel in het bedrijfsleven. Hoe verder men gaat in het bouwen van (econometrische) modellen, hoe meer de extase groeit over een mogelijk begrijpen van de onderzochte problemen, variërend van bedrijfsproblemen tot de meer politieke keuzeproblemen waar de maatschappij voor staat. Onwillekeurig komt het idee op dat we op deze wijze wellicht ook richting en dus zin zouden kunnen geven aan ons handelen. En op dat punt gaan we plotseling onderuit. Zingeving, beleving, emoties, drijfkracht en nog veel meer dingen die er in het echte leven juist toe doen, zijn helemaal niet te vatten in modellen. Ken Wilber tracht dit dilemma in zijn boek *A Brief History of Everything* te vangen in zijn holistische kijk op de wereld. Kijken naar de buitenkant van zaken,

de waarneembare dingen, is slechts een gedeelte van de werkelijkheid en wellicht nog niet eens het meest interessante. Het is niet verkeerd, maar wel beperkend. Het is interessant zicht te hebben op de werking van dingen, maar de echte gedachtegangen liggen besloten in de mechanismen. Die kunnen we alleen maar vinden door communicatie met de mensen (of dieren).

De lezer van dit boek is iemand die wellicht verantwoordelijkheid draagt in een bedrijf, een organisatie of in het maatschappelijke bestel. Iemand die met mensen omgaat en ziet dat de overheersend mechanistische kijk niet meer voldoet, maar ook weer niet wil vluchten in de meer esoterische oplossingen die in deze postmoderne tijden opgeld doen. Voorkennis is niet vereist, wel belangstelling voor exploratie. Soms zullen de onderwerpen iets abstracter zijn, soms erg praktisch. De inhoud van dit boek vormt bij vlagen een pittig betoog, maar zal elders weer meer een verhandeling lijken.

In dit boek gaan we op zoek naar de herontdekking van het holistische mensbeeld in het westerse denken. Het gaat er hierbij om de kijk te verbreden en niet verder te verdiepen. Hoe meer de mens verdiept, hoe meer hij of zij alleen komt te staan. Dit betoog nodigt uit tot zelfexploratie. Alle goede theorieën ten spijt zal de mens alleen zichzelf onder handen kunnen nemen, maar inzicht laat wel toe te leren. Het boek behandelt brede maatschappelijke en filosofische vraagstukken, maar herleidt deze wel steeds tot het persoonlijk handelen. Het boek leidt van begrip tot actie. Inzicht zal leiden tot zingeving en vormgeving. De eenheid van denken, voelen en willen zal bewust gezocht worden. Zoals sommigen het noemen: hoofd, handen en hart leiden tot heelheid, tot menselijkheid. De mens is geen machine en ons denken is niet machinaal; waarom is onze wetenschappelijke kijk dan wel zo machinaal?

In één zin, en veel te pretentius in relatie tot de werkelijke inhoud, zou ik de bedoeling van dit boek willen samenvatten als een vernieuwde kijk op ons modern denken: Chaplins *Modern Times* revisited. Hoe beleeft de postmoderne mens de moderne wereld?

Na 2002 heb ik in Frankrijk en Zuid-Afrika mogen wonen en werken, en vooral in Afrika heb ik geleerd dat de dingen die in dit boek beschreven worden, er ook echt toe doen. Het maakt een verschil uit wat je doet, en in Afrika gaat het simpel maar complex om welzijn, gezondheid en waardigheid van mensen, niet om winst voor enkelen. In het Afrikaanse denken hangen de dingen veel meer met elkaar samen, men ziet het geheel. Het gaat niet alleen om het individuele voordeel van elk individu, men begrijpt dat het algemene welzijn niet de optelling is van het welzijn van individuen. Er is gewoon geen tijd meer te verliezen met allerlei analyses en theorieën die niet bijdragen aan de oplossing van de echte uitdagingen daar, maar ook hier. De problematiek waar dit boek over gaat is daar geen luxe, het is essentieel voor het maatschappelijke bestel en de mensen. Toen ik een paar jaar geleden terugkeerde in Nederland, zag ik diezelfde urgentie, hoewel de problematiek hier anders ligt.

Remco Gerritsma van Focus Learning Journeys, die het boek kende van de vele lezingen die ik ook voor hen gegeven heb, was de eerste die erop aandrong het boek opnieuw uit te geven. Jaap Peters verwijst in een bijdrage voor Management Impact in februari 2021 naar het boek en het gedachtegoed, en hoe hij daarop verder gebouwd heeft. Dat motiveerde me uiteindelijk toch het boek te herschrijven. Ten slotte, net voor ik de laatste zinnen van dit boek schreef, gaf Sebastiaan Kramer, medeoprichter van Hul le Kes (mkb-ondernemer in circulair textiel, maar wel degelijk om er mooie dingen mee te maken), aan de lezers van NU.nl op 19 januari 2022 als 'gouden leestip' dit boek te lezen. Het boek had hem het meest geïnspireerd tijdens zijn zoektocht naar de kern van bedrijfskunde: innovatie, creativiteit en de centrale rol van de mens. Hij schreef: 'De westerse manier van denken en organiseren is erg mechanistisch, bureaucratisch en hiërarchisch. Er is een grote drang om te controleren en winst te maken. Alles zit gevat in regels en procedures en die worden soms een doel op

zich, waarbij we vergeten waarom ze ook alweer waren ingesteld. Dit boek benadrukt de potentie van het individu. Medewerkers zijn allemaal evenveel waard en beslissen samen over de koers van het bedrijf.' En daarover gaat het inderdaad: hoe kan ik het anders doen? Hoe kan ik zinvol en betekenisvol bijdragen aan de economie met mijn activiteit?

Veel beter kan ik het niet samenvatten. Het is een systeembenadering, waarbij we de realiteit in al zijn aspecten proberen te begrijpen. We moeten veel meer aandacht geven aan het waarom. Waarom doen we dingen, wat is de toegevoegde waarde voor de maatschappij, voor de anderen? We moeten beter nadenken voor wie we het uiteindelijk doen: wie is onze klant en wat wil die? Het gaat niet om het product of de dienst die we aanbieden, niet om de volgende gadget die toch niet nodig is. Het gaat om de toegevoegde waarde en de mens voor wie aan een behoefte voldaan wordt. Besteden we genoeg tijd om te begrijpen waar de problematiek over gaat, zoals door de betrokkenen beleefd, voor we naar oplossingen springen? Dan kunnen we eindelijk uit onze sterk cartesische kijk op de economie en de wereld komen: ik denk, dus ik ben. Het individu voor alles, en dan de ratio die alles gaat oplossen. Mijn tijd in Afrika heeft me het Ubuntu-concept aangereikt: ik ben, omdat ik ergens bij hoor. I am, since I belong. Het gaat niet om mij, maar het gaat om mij binnen de kring van mensen waartoe ik behoor: mijn familie, bedrijf, stam, gemeente, land en uiteindelijk, inderdaad, de wereld (de natuur, de dieren). Ik moet geen aandacht hebben voor de natuur als iets buiten mij, maar ik ben de natuur. Ons paradigma moeten we ter discussie durven stellen. We zijn ziek geworden in onze aannames.

Daarvoor hebben we leiderschap nodig, authentiek leiderschap, en het boek licht toe wat dit wil zeggen en hoe we daar kunnen komen. We hebben niet alleen de lerende manager nodig, maar meer nog de 'wijze' manager, de verbinder, de gelijke ondergelijken die motiveert, stimuleert, luistert en enthousiasmeert.

Onze uitdagingen zijn groot en worden misschien nog wel exponentieel snel veel groter. Maar de kansen zijn ook exponentieel groot, als we maar de moed hebben eerlijk op zoek te gaan naar het begrijpen van de problematiek van iedereen, en daaraan met zijn allen in co-creatie gaan werken. Het kan, het is een keuze, meer niet. Dit boek wil lezers die hieraan willen bijdragen inzicht geven en wegen die ze zouden kunnen bewandelen. Maar uiteindelijk legt eenieder het pad al wandelend neer, met anderen en voor anderen.

VOORJAAR 2022

Het goede pad bestaat niet: wij zijn ook maar mensen

Het is zo pijnlijk duidelijk geworden in de coronacrisis: er zijn geen gemakkelijke oplossingen voor complexe problemen. Dat weten we wel, maar we blijven het proberen. Iedereen in zijn hoekje: de virologen, de epidemiologen, de ic-specialisten, de economen, de sociologen, de onderwijsdeskundigen, en natuurlijk ook iedereen die denkt dat hij of zij wat te zeggen heeft (dankzij de sociale media). Iedere mening lijkt wel even belangrijk. Maar is een geïnformeerde mening niet net iets waardevoller, meer inzichtsvol? Misschien moet je wel blij zijn met al die praatprogramma's op tv, hoewel ... Maar daar wordt soms nog gezocht naar een gezamenlijk begrip, een klein begin van een systeemmap. Hoe passen al die dingen in elkaar, hoe beïnvloeden ze elkaar, uit welke acties kunnen we dus de meeste impact verwachten? Dat heb ik in het coronadebat wel erg gemist. Wat is het probleem dat we proberen op te lossen, voor we naar oplossingen springen? Oplossingen vinden is gemakkelijk, jawel, dat zien we dagelijks. Maar zijn het wel oplossingen voor het probleem dat we trachten te bestrijden? Kennen we überhaupt het probleem voldoende?

Iedereen heeft het zonder twijfel bij het rechte eind, in zijn of haar hoekje, vanuit zijn of haar aannames, maar het komt zo moeilijk

samen. Dan wordt het een pseudogeorganiseerd zootje, waarin de weldenkende mens de weg kwijtraakt. Met de beste bedoelingen (althans bij de meesten van ons) raken we gezamenlijk van het pad. Wat gaat er toch mis? Hoe kan het anders?

We hebben recentelijk de toeslagenaffaire gehad bij de Belastingdienst. Sociale toelagen zijn natuurlijk een ingewikkeld probleem, waarbij je menselijk leed tracht te lenigen. Het is moeilijk goede en volledige informatie te vinden van de aanvrager, het is moeilijk het menselijke leed (dat je natuurlijk wel wilt lenigen – dat is en blijft de bedoeling van de toeslag) correct in kaart te brengen. Als je voor een toeslag in aanmerking komt is je sociale situatie dikwijls niet optimaal, en dan heb je inderdaad ook nog fraude. Allemaal erg ingewikkeld, en om dat in goede banen te leiden hebben we dus regels nodig (daar gaan we, als maatschappij, tenminste van uit). Door de ervaring over de jaren worden de regels aangescherpt, enerzijds om rechtvaardiger te werk te gaan, anderzijds om fraude te voorkomen. Allemaal legitieme doelen en lovenswaardig handelen. Maar door de jaren groeit de regelberg aan, en groeit de kloof tussen het probleem (sociale achterstand opheffen) en de remedie (toeslag volgens steeds moeilijker regels). Tot op het moment dat ambtenaren zich (vanuit hun standpunt terecht) gaan verschuilen achter diezelfde regels (en dan wil ik hier nog niet eens slechte bedoelingen of negatieve aannames naar voren brengen). Geconfronteerd met deze mogelijke tegenstelling kan de organisatie dan alleen maar verder gaan op het pad van de regels: het gaat toch om de rechtvaardigheid voor iedereen, niet?

Is het nu zo dat de Belastingdienst zo slecht georganiseerd is? Dat lijkt mij niet, want op 3 januari 2022, de eerste werkdag van het jaar, ontvang ik al een uitnodiging voor mijn voorlopige aanslag 2022. Indrukwekkend toch? Waren er geen procedures? Zouden die niet doordacht zijn? Zijn ze misschien niet consequent doorgevoerd? Dat hoeft helemaal niet zo te zijn. Je kan het systeem op de best mogelijke wijze organiseren, maar als er mensen bij betrokken zijn, dan gaat het

toch wel eens mis. Mensen zijn geen machines. Mensen maken fouten, innoveren, experimenteren, anticiperen en doen allemaal andere goede dingen die geen enkel systeem kan voorzien. Systemen zijn gemaakt voor controleerbare (dus mechanistisch gebouwde) toepassingen, zoals een horloge. Systemen werken ordelijk, maar alleen zolang er geen krachten van buitenaf op inwerken (zoals wanneer het horloge op de grond gegooid wordt). Met andere woorden: je kan best proberen een mensen-systeem goed te organiseren, als je maar niet denkt dat dit ook zal lukken met steeds meer regels. Uiteindelijk zal iemand iets doen wat niet in de procedures voorzien is, en dat kleine afwijkende gedrag kan enorme consequenties hebben. Dat hebben we al in zoveel gevallen gezien. Kan je een schuldige vinden? Misschien wel. Kan je er heel veel aan doen? Neen. Wie orde zaait, zal chaos oogsten, toch?

Als we vervolgens een iets complexere wereld bekijken, en ons even niet beperken tot Nederland, dan zien we de meest onbegrijpelijke dingen. Op 11 september 2001 worden twee verkeersvliegtuigen, passagiers nog aan boord, in de Twin Towers van New York (het WTC) gevlogen. Duizenden doden als gevolg van deze zonder enige twijfel terroristische daden die vragen naar gerechtigheid. Verder moet een maatschappij alles in het werk stellen om zijn burgers tegen mogelijke terreuraanvallen te beschermen. Hierover bestaat geen twijfel, evenmin als over het feit dat dit een moeilijke en lange weg zal zijn. Tot zover is iedereen het eens. Dan gaan we organiseren. Heel ordelijk gaan we acties ‘zaaien’ en wat we oogsten is een hoop chaos en ellende, vele lange jaren, en eindigend met de chaotische terugtrekking uit Afghanistan in 2021. We kregen ook nog Trump, die zijn eigen regels had (nog niet eens op enige evidentie gestoeld) en die tot het bittere einde, zo kan je het wel noemen, bleef uitvoeren en/of opdringen. Hij vond zelfs zijn eigen rechtvaardiging uit, en als maatschappij stonden we te kijken en er gebeurde niets. Misschien keken we te veel op symptoomniveau, en hadden we weinig of geen aandacht voor het systeem dat erachter zat. De chaos was compleet met de bestorming van het Capitool.

In 1989 (of moet ik zeggen 1990) viel het IJzeren Gordijn, wat voor heel Europa een echte opluchting was. Het machtsvacuüm dat daarna ontstaat wordt in (traag) overleg, in 1997, opgevuld met een overeenkomst tussen het Westen en Rusland. Het Westen zou het voormalige Centraal- en Oost-Europa niet opnemen in de NAVO, en al zeker niet landen als Wit-Rusland en Oekraïne. Niet onredelijk, gewoon vanuit het oogpunt van het gevoel van veiligheid voor de een en de ander. Amper vijftien jaar later zijn alle Centraal-Europese landen lid van de NAVO (en we hebben echt alleen maar de regels van het lidmaatschap van de NAVO toegepast, inbegrepen de vrije keuze van de betrokken landen), zijn de Krim en Oost-Oekraïne al acht jaar bezet, en heeft Poetin een brute oorlog ingezet in Oekraïne met enorm menselijk leed. Zijn we verwonderd? Wat hadden we verwacht?

Leren we dan nooit als mensen? Wat voor de één lang lijkt (enkele weken voor Bush en zijn volgelingen om de situatie na de aanvallen op de Twin Towers in te schatten), lijkt voor anderen vreselijk kort. Hoe kan je nu in zo'n kort tijdsbestek uitvinden wat er precies gebeurd is, wie de daders zijn en hoe je dit kan voorkomen? Of hoefden we dat eigenlijk niet uit te zoeken, omdat we dat ook wel konden 'uitvinden'. Een potentiële en aannemelijke schuldige werd al snel geïdentificeerd. Bewijsvoering leek niet echt nodig in deze zaak. Het was voor iedereen wel duidelijk dat Bin Laden de schuldige was en dat dit geen vergissing kon zijn. Er werd gekozen voor een bekende handelwijze, namelijk oorlogvoering van het beproefde soort. Niet verwonderlijk oogstten we van deze bekende handelwijze de al even bekende vruchten. Een land is vernietigd en alweer vele mensen zijn dood. We hebben een zoveelste machtsvacuüm gecreëerd, daarbinnen hebben we enkele partijen bewapend, en we zijn verwonderd dat strijdende partijen dat vacuüm net zoals alle vorige keren opvullen. Heeft het Westen Irak niet bewapend en getraind om Iran te verslaan? Later zijn we dan verwonderd, om Boudewijn de Groot's woorden te gebruiken, dat we 'de klappen kregen waarom we vroegen'. Heeft het Westen overigens

Bin Laden niet bewapend en getraind om de Russen uit Afghanistan te krijgen? Vond Winston Churchill het geen aardige gedachte dat de Russen de Duitsers inmaakten aan het Oostfront? Dan hoefden zij die klus niet te klaren. En weer waren we verwonderd toen Stalin plotse-ling verder wilde oprukken en Duitsland alleen wilde 'bevrijden'. Leren we dan nooit? Als een journalist aan Madeleine Albright (ex-minister van Buitenlandse Zaken van de VS) vraagt of zij zich niet verantwoor-delijk voelt voor de duizenden kinderen die sterven door de econo-mische blokkade van Irak, kan ze alleen zeggen 'dat ze denkt dat dit de prijs is die we moeten betalen voor het in stand houden van de democratie'. Ze noemt het cynisch *collateral damage*. Wie zijn die 'wij'? Is het niet nuttiger om gezamenlijk, in (diplomatiek) overleg, het pad al wandelend neer te leggen, met respect voor eenieder; om gezamen-lijk te werken aan een humane toekomst voor iedereen?

Binnen een deel van de wereld, of zelfs binnen een land of een cultuur-gemeenschap, hebben we met zijn allen in de loop der jaren een patroon van waarden en normen ontwikkeld dat gebaseerd is op verschillende stromingen. Gemakshalve verwijzen we dan naar cultuur, wetenschap en religie, die elk op hun beurt weer heel veel detailspecten kennen. De heersende cultuur, wetenschap en religie (of spiritualiteit in een ruimere zin) drukken vaak een belangrijk stempel op de manier waarop mensen de dagelijkse realiteit beleven, en heel dikwijls zijn we ons daar niet bewust van. Deze waarden worden ons van huis uit meege-given en verder ontwikkeld in het onderwijs en onze sociale contacten daaromheen. Voor diegenen die een hogere opleiding genoten hebben, worden er ook nog formele, strikte regels gedoceerd over de manier waarop er naar de wereld gekeken moet worden (tenminste in ons deel van de wereld). Er is een bepaalde manier om wetenschappelijk onderzoek te doen en alleen deze aanpak leidt tot 'ware' resultaten. Ons maatschappelijk bestel is gebaseerd op en georganiseerd volgens de algemeen aanvaarde waarden, althans algemeen in de landen die we democratisch noemen. Na een aantal jaren in deze onderdompeling