

Vershil en verandering

Bart Nooteboom

Vershil tussen mensen, diversiteit in denken, doen, en oordelen, maakt samenleven, laat staan samenwerken, niet eenvoudig. Maar diversiteit is ook interessant. Je hebt blinde vlekken en vooroordelen, en om daar uit te komen heb je kennis, inzicht of wijsheid van een ander nodig. Vershil is goed voor verandering van denken en doen. En dat vergt samenwerking. Maar wanneer is verschil te groot? Wanneer is verandering genoeg? Het kan ontaarden in neurose. Moet er niet ook evenwicht, enige stabiliteit zijn? De dichter en etser William Blake schijnt gezegd te hebben 'om te weten wat genoeg is moet je ervaren wat meer dan genoeg is'. Als je niet de grenzen opzoekt weet je ook niet waar ze liggen. Waar ligt het evenwicht tussen stabiliteit en verandering? In dit stuk geef ik een beschouwing van 'optimaal verschil', en een logica voor afwisseling van evenwicht en verandering, consolidatie en innovatie, rust en rusteloosheid.

Optimaal verschil

Vershil kan te groot zijn, maar ook te klein. Naarmate tussen twee partijen de cognitieve afstand, dat wil zeggen het verschil in kennis, denken, maar ook in oordelen, toeneemt, neemt het begrip van het nieuwe af. Daar zie je het probleem van verschil: een groter verschil verkleint het begrip. Het vermogen samen te werken neemt af. Dat is het probleem van samenwerking. Tegelijk neemt de nieuwigheidswaarde evenredig toe. En dat is de kans die samenwerking biedt. In een economisch model dat ik heb ontwikkeld is er een optimaal punt aan te wijzen, waarbij cognitieve afstand, begrip van het nieuwe en de nieuwigheidswaarde samen groot genoeg zijn om iets nieuws op te leveren maar niet zo groot dat je er niets mee kunt doen.

Begrip van het nieuwe omvat twee elementen: het vermogen de ander te begrijpen ('absorptiecapaciteit'), en het vermogen de ander te helpen jou te begrijpen. Het eerste vergt openheid. Het tweede vergt inlevingsvermogen in wat de ander wel en niet kan bevatten, en het vermogen om de ziens- en denkwijze van die ander te bewerken, door inventief gebruik van metaforen en beelden. In hoeverre je dat kunt hangt mede af van je kennis en ervaring in het samenwerken met andersdenkenden.

Het vermogen tot begrip ligt dus niet vast. Door leren in relaties kun je het omhoog schroeven, en dan kun je dus overweg met relaties op grotere afstand. Zo kun je dat optimale punt tussen cognitieve afstand, begrip van het nieuwe en nieuwigheidswaarde gunstig beïnvloeden en kun je verder komen met 'nieuwe combinaties'. Het is een beloning voor inzet en ervaring in het samenwerken met andersdenkenden.

Politiek

Het hierboven geschetste principe is werkzaam in de economie, bijvoorbeeld in de samenwerking tussen bedrijven op het gebied van innovatie. Maar het werkt ook in de politiek. Vluchtelingen bieden verschil, op cognitieve/culturele afstand, en daar kunnen zij en wij wat van leren. Maar de afstand moet niet zo groot zijn dat er geen onderling begrip mogelijk is. Er is enerzijds een voldoende mate van tolerantie en openheid voor nodig, en anderzijds een voldoende mate van integratie.

Het wordt er wat dat betreft helaas niet beter op in de huidige samenleving, waar mensen zich verschansen in hun eigen gelijk. Dat wordt versterkt door sociale media als Facebook, die op

basis van individueel gebruik berekenen welke producten of welk nieuws het best bij elke gebruiker aansluit. Dat is wel handig, maar het leidt ook tot opsluiting in groepen van gelijkdenkenden, in 'filter bubbels'.

Ook vertrouwen speelt hierin een rol. Dat vergt het vermogen om constructieve kritiek te geven en te incasseren. Dat vergt ook het vermogen je in te leven in de ander, empathie. En openstaan voor kritiek als je niet aan verwachtingen voldoet. Ook het geven van het voordeel van de twijfel als er bij de ander iets mis gaat. Niet onmiddellijk veroordelen maar gelegenheid geven uit te leggen wat er gebeurd is.

In de huidige samenleving lijkt het erop dat mensen moe zijn van verschil en verandering, dat ze nu vooral stabiliteit willen en geborgenheid in de eigen omgeving en cultuur. Hierboven gaf ik aan dat je kunt streven naar het beste verschil: groot genoeg maar niet te groot. Je kunt ook streven naar een evenwicht tussen stabiliteit en verandering. Enige stabiliteit, met beperkt verschil van visie, en geconcentreerd op toepassing en verbetering, is nodig om twee redenen. Een eerste reden is economisch: zonder de stabiliteit van toepassing en productie zijn er geen inkomsten. De tweede reden is meer cognitief: men moet iets toepassen om de grenzen ervan te leren kennen, elementen voor vernieuwing te verkennen, en inspiratie op te doen voor mogelijke richtingen van verandering.

Het is mogelijk een combinatie van stabiliteit en verandering te vinden in opeenvolging van die twee: verandering en dan enige stabiliteit om die te verwerken en toe te passen, totdat nieuwe noodzaak en inspiratie voor verandering ontstaan. Ik werk dat hieronder verder uit.

Geen 'intelligent design'

Vergelijk het met de evolutie van soorten in de biologie. Min of meer toevallig, en onder druk van omstandigheden die nieuwe dreigingen en kansen bieden, ontstaat iets geheel anders, wat beter dan het oude kan overleven. Vervolgens is er een periode van meer geleidelijke aanpassing, waarin de beste vorm van het nieuwe zich ontwikkelt, en de omgeving zich soms ook aanpast aan het nieuwe.

Er is in de natuur geen 'intelligent design' dat vooraf het beste ontwerp maakt. Min of meer toevallige probeersels worden onderworpen aan een selectieproces, en wat overleeft wordt voortgezet en gekopieerd. Daar werkt een rationeel ontwerp niet.

Dat is in de biologie al lang aanvaard maar in economisch beleid nog bij lange na niet. In innovatiebeleid heerst nog steeds de illusie van rationeel ontwerp. Men pretendeert vooraf te kunnen onderscheiden waar het nieuwe vandaan moet komen, in wat in opeenvolgend beleid 'speerpunten', sleutelgebieden' en nu 'topsectoren' heet. En daar wordt dan innovatie op gepland.

Dat is ironisch, want de markteconomie heeft zich juist gepresenteerd als alternatief voor de centrale planning van het communisme. Planmatige verandering vergt kennis van het beoogde doel en instrumenten om die te bereiken. Waar dat zo is moet je de kans zeker niet laten liggen. Maar vaak zijn beide niet bekend: doelen verschuiven, instrumenten ontwikkelen zich en bieden weer nieuwe doelen.

Evolutie in de biologie vormt een mooie inspiratiebron, maar is in kennis en samenleving op wezenlijke punten anders. Nieuwe ideeën worden niet geheel door het toeval bepaald maar ook door denken en associatie op basis van ervaring. Ze worden geschud en geschift in probeersels, experimenten, debat en praktijk, en wat succesvol is groeit in toepassing en wordt geïmiteerd. In de economie vindt selectie plaats in markten, en in de wetenschap in debat. Vaak slagen

ondernemers, politici, handige redenaars en showmensen erin de markt of het debat naar hun hand te zetten.

Inpassing en aanpassing

Hoe kom je nu van het bestaande tot het nieuwe, in menselijk denken en doen? En hoe volgen stabiliteit en verandering elkaar op? Dat kan ~~in fasen gaan, het best gefaseerd gaan, waarbij~~ Eerst een stabiele fase van toepassing, waarbij je dingen inpast -inpassing- in bestaande structuren (cognitief, economisch, maatschappelijk). Dan, in tweede fase, wordt stabiliteit geeft, en vervolgens leidt tot aanpassing ervan. En daar wordt weer gebruik gemaakt van verschil. ~~De eerste fase, in stabiliteit op weg naar verandering, is dat het bestaande wordt toegepast in een nieuwe omgeving, die niet goed meer past in bestaande structuren als bron van verschil, en daar prikkels en het materiaal vindt voor aanpassing.~~ Dat kan dan gaan om een nieuwe markt voor een product, een toepassingsgebied voor een theorie of technologie, een electoraat voor een politicus. De nieuwe omgeving stelt nieuwe eisen en een kans om te falen. Zonder falen kom je moeilijk tot nieuw inzicht. ~~Zonder aanpassing overleeft het oude niet.~~ Noodzaak is de moeder van uitvinding, luidt een Engels gezegde.

Met opmaak: Inspringing: Eerste regel: 0 cm

~~IK VIND BOVENSTAANDE TWEE ALINEA'S NIET DUIDELIJK. IN DE EERSTE ALINEA LIJKT HET DAT IETS NIEUWS IN IETS BESTAANDS GEÏNTRUCUEERD WORDT (LET OP HET WOORD 'INPASSING'). DE TWEEDE ALINEA BEGINT MET DE WOORDEN: 'DE EERSTE FASE' HETGEEN SUGGEREERT DAT HIER EEN UITWERKING VAN DE EERSTE ALINEA VOLGT. MAAR DAN WORDT OPEENS HET BESTAANDE GEÏNTRUCUEERD IN HET NIEUWE. DAT IS DUS NET ANDERSOM ALS IN DE EERSTE ALINEA. HET TWEEDE PROBLEEM DAT IK MET DE TWEEDE ALINEA HEB IS DAT HET BEGIN 'DE EERSTE FASE' VERWACHTINGEN OPROEPT OVER NIEUWE ALINEA'S BEGINNEND MET 'DE TWEEDE FASE' ETC. MAAR DEZE ALINEA'S KOMEN ER NIET.~~

De nieuwe omgeving biedt ook inzicht in wat van het oude daar wel en niet werkt, en waar zich lokaal voordoende praktijken succesvol zijn waar de eigen activiteit faalt. Dat geeft hints voor verandering daarvan, als men ervoor open staat en de absorptiecapaciteit heeft om het te bevatten.

Met opmaak: Inspringing: Eerste regel: 0 cm

-Zonder meteen al het oude overboord te gooien kan men experimenteren met hybriden: combinaties van oude en nieuwe elementen. Nog zoveel mogelijk vasthoudend aan bestaande basisprincipes van logica en ontwerp. ~~De economische wetenschap heeft dat gedaan door het opnemen van inzichten in gedrag uit de sociale psychologie.~~

~~DE LAATSTE ZIN IS EEN VOORBEELD DAT IK ZONDER VERDERE VERDUIDELIJING NIET BEGRIJP~~

Dat geeft de gelegenheid uit te vinden wat van de nieuwe elementen werkt, en welke meer fundamentele veranderingen in ontwerp nodig zijn om dat potentieel te realiseren. Dat leidt tot probeersels met meer radicaal 'nieuwe combinaties' die de kernprincipes van het bestaande vervangen.

~~Momenteel is er in de economie discussie over een min of meer radicale verandering van theorie, en is men bezig met dergelijke probeersels.~~

GRAAG VERDUIDELIJKING VAN BOVENSTAANDE LAATSTE ZIN

Dat kan leiden tot een nieuw ontwerp, een nieuwe logische of theoretische structuur, maar die is in aanvang nog niet helemaal duidelijk en uitgekristalliseerd, en sleept nog rommel mee uit oude ideeën. Er is vaak concurrentie tussen nieuwe probeersels. Daaruit ontstaat veelal een dominant ontwerp, dat de nieuwe standaard vormt. En dan een periode van consolidatie, van relatieve rust, waarin men zich concentreert op optimalisatie van het nieuwe ontwerp.

Samengevat: eerst een min of meer stabiele fase van toepassing. Dan was er divergentie. Een stap naar verschillende omgevingen die leidt tot een uitwaaiing van verschil in toepassing. Dan experimenten met combinaties van het bestaande met lokale ervaringen. Dat geeft rommelige compromissen, wat druk en inspiratie geeft voor probeersels met integratie in een radicaal nieuw ontwerp. Daarna convergentie, waar verschillen verdwijnen in de opkomst van een dominant ontwerp. Na verstoring en transformatie ontstaat enige stabiliteit. Daar ligt het accent op het vinden van de beste vorm van het nieuwe. En dan komt een periode van consolidatie, van relatieve rust, waarin men zich concentreert op optimalisatie van het nieuwe ontwerp.

Facebook als voorbeeld

Facebook liep op tegen een publiek probleem dat het gebruikt werd voor verspreiding van haat en discriminatie, en voor het aanzetten tot geweld. Het heeft zich aan moeten passen door filters in te bouwen om dat tegen te gaan. Die aanpassing was nog wel te doen.

Nu staat Facebook onder druk om 'nepnieuws' weg te filteren, ter verdediging van 'de waarheid'. Dat is heel wat lastiger en fundamenteeler. Er ligt een fundamenteel probleem van 'post-truth', waar sommigen beweren dat waarheid een achterhaald begrip is. Is daar een antwoord op? Mag Facebook bepalen wat de waarheid is? Of de overheid? Toch niet in een 'Ministerie van Waarheid'? Wat is waarheid in politieke schetsen van een mogelijke of ideale toekomst?

Facebook distribueert nu nieuws, en maakt het niet. Hoe moet het zich omturnen? Hoe combineer je een publieke taak van bewaking van waarheid met de commercie van het behagen van ijdele gebruikers die hun profielen oppimpen, wat ook een vorm van liegen is?

Er wordt het een en ander geprobeerd. Sommige kranten doen al aan 'fact-checking'. Hoe nu verder? Gaat dat goed? Kan het beter? Moet Facebook dat inbouwen? Is daar toezicht op? Subsidie voor media, die dat goed doen? Een forum voor debat over waarheid? Een waarmerk voor 'fact-checking'? Of moet verspreiding van nieuws lopen via een publiek nutsbedrijf, zoals water en elektriciteit?

Om het nog lastiger te maken: er is ook het probleem van de 'filter'bubbels', zoals hierbven besproken. Moet dat ook meegenomen worden, in het publieke belang? Moeten Facebook, en ook Google, hun 'algoritmes' veranderen, waarmee zij nieuws en aanbiedingen selecteren en bundelen, toegesneden op wat de gebruiker eerder koos? Verrassing en verbreding aanbieden? Verplicht?

De instabiliteit, rusteloosheid, zal hier nog wel even duren. Een dominant, nieuw ontwerp is er nog lang niet.

Met opmaak: Inspringing: Eerste regel: 0 cm

Met opmaak: Lettertype: 12 pt, Onderstrepen

Met opmaak: Onderstrepen

Met opmaak: Lettertype: (Standaard) Times New Roman, 12 pt

Met opmaak: Inspringing: Eerste regel: 0 cm