

Inhoud

	Vooraf	7
	Inleiding: De golf	11
1	Het wolven-ape-model van leiderschap en hiërarchie	19
2	Het schapen-runderenmodel van groepen en volgzzaamheid	33
3	Het vissen-vogelsmodel van gelijkloop en zelfcoördinatie	45
4	Het mieren-bijenmodel van innovatie en zelfsturing	59
5	Het virus-bacteriemodel van communicatie en zelfvermenigvuldiging	73
6	Het water-zandmodel van wisselwerking en zelfordening	87
7	De 21ste eeuw van de zwerm der zwermen	97
	Geselecteerde literatuur	105
	Over de auteur	107

Vooraf

Ik heb tegen ze gezegd: 'Ze mogen in de tuin spelen, maar niet in het huis, of in de kasten met etenswaar.'

Vanaf het voorjaar proberen de mieren namelijk met hele volken tegelijk door de scheuren en kieren naar binnen te komen: grote en kleine, rode en zwarte. Op uitzonderlijke zomeravonden blijken ze opeens allemaal vleugeltjes te hebben gekregen en proberen ze uit te vliegen naar elders, om daar nieuwe nesten te stichten. Op het terras, tussen de geurige lavendel en kamperfoelie, heeft het dan de hele dag gezoemd van de fluwelige bijen die braaf en onvermoeibaar op en neer pendelen. In de struiken en bomen van het park rondom klinkt ondertussen het onophoudelijke gekrakeel van krekels.

In het najaar verzamelen zich zwermen van honderdduizenden spreuwen langs de Middellandse Zeekust. Ze blijven een paar weken: om vliegvet op te bouwen, om samen met de jongen te trainen, om te wachten op gunstig weer – en dan telkens een stemming te houden over het juiste moment voor de oversteek naar Corsica en Sardinië. Met Kerstmis zie ik ze soms weer op de televisie terug. Ze zijn dan steevast in

Rome, in reusachtige donkere wolken die speels over elkaar heen buitelen, voordat ze collectief verder reizen naar Afrika.

Kort na Nieuwjaar melden zich ondertussen op het poortje bij mijn werkkamer een individuele geelvink en een roodborstje. Ze komen me eraan herinneren dat ik nog vette zaadbollen moet ophangen voor hartje winter. En voor de grote ramen in de collegezaal klimmen de eekhoorns tot hoog in de bomen, om nieuwsgierig te kijken wat zich daarbinnen afspeelt. Die verhouding tussen collectief en individu in de dierenwereld heeft mij altijd gefascineerd: wat kunnen we daarvan leren, als mensen in organisaties?

Dit boek is een eerste verkenning van deze vragen. Wie zich er daarna verder in wil verdiepen kan terecht bij twee eerdere verwante publicaties. Enerzijds het veel dikkere theoretische *Brein-bevingen over Snelle omslagen in opinie en communicatie*, dat massapsychologie en sociologie van collectief gedrag verbindt met chaostheorie en 'complexe adaptieve systemen'. En anderzijds het bescheidener praktische *Strijden om de publieke opinie over Issuesmanagement bij schokgolven*.

Ik heb geprobeerd jargon te vermijden of zo nodig onmiddellijk van uitleg te voorzien. En verder zo veel mogelijk de

nadruk te leggen op concrete en aansprekende voorbeelden, die prikkelen en tot nadenken stemmen. Zie het als een brevier of meditatieboek waar je in kunt bladeren, dat je even voor een hoofdstukje oppakt en dan weer weglegt. Waarbij je nuttige invallen krijgt waarmee je daarna verder stoeit. Een soort toverkijker, met spiegelstukjes en kleurig glas, dat bij ronddraaien telkens nieuwe onvermoede patronen zichtbaar maakt.

Dit is dus een inspiratie- en reflectieboek daarover, voor iedereen die wel eens met de kracht en zwakheden van organisaties te maken heeft; dat wil eigenlijk zeggen voor vrijwel iedereen. In de rest van het boek zijn daartoe twee verhaallijnen dooreengeweven.

Enerzijds dalen we in opeenvolgende stappen steeds dieper af naar de lagere stadia van de evolutie, op zoek naar nog elementairder vormen van organisatie, zelfsturing en zelfordening. En anderzijds zien we verbazingwekkende verhalen uit de praktijk van bedrijven, overheden en de bredere maatschappij waarin precies diezelfde organisatiebeginselen stuk voor stuk nog steeds een heel centrale rol blijken te kunnen spelen. Het lezen ervan en spelen ermee kan allerlei interessante 'eye-openers' opleveren. Veel leesplezier!

Villeneuve Loubet (Fr.), voorjaar 2009

Bonus. Ik streef ernaar om na publicatie als bonus via de website van de uitgever (www.businesscontact.nl) een 'schaduwtekst' ter beschikking te stellen, bestaande uit aanvullende bronverwijzingen en uitweidingen. Voor het navolgende heb ik mij zorgvuldig gedocumenteerd, maar niet steeds voor ieder element een precieze verantwoording gegeven.

Inleiding: De golf

'Niet-wetenschappers neigen ertoe te denken dat wetenschap werkt door middel van herleiding. Maar in werkelijkheid werkt wetenschap vooral door middel van metaforen. En wat er gaande is, is dat het soort beelden dat mensen in gedachten hebben aan het veranderen is.'

Brian Arthur, Amerikaans econoom,
verbonden aan het Santa Fé-instituut voor
de studie van 'complexe adaptieve systemen'

Het stadion is tot de nok gevuld, met bijna honderdduizend mensen. Kleuren van vlaggen, geuren van vuurwerk, geluiden van leuzen. Het is een paar minuten vóór de aftrap: om de voetbalbeker of het nationaal kampioenschap, het EK of WK. De meeste mensen kennen elkaar niet, er is geroezemoes, ze praten onder elkaar, er is geen enkele coördinatie. En dan opeens ... gebeurt het.

Halverwege de tegenoverliggende tribune begint *The Wave*. Een dwarsdoorsnede van de mensen staat op, heft de handen ten hemel en gaat weer zitten. En dan die naast hen en weer die naast hen. Gelach en gejuich. De reusachtige golf scheert de bocht door, en nog een, en stormt dan frontaal op jou aan als de branding of een rimpeling in het wateroppervlak. Je doet mee, komt overeen, zijt weer neer. Verderop loopt hij weer van je weg, je hoort het geluid wegzakken. Dan komt hij weer terug van de andere kant.

Een veelkoppig goedmoedig monster, waardoor je je allemaal met graagte laat opslokken. Het geeft een vrolijk, op-



wekkend en almachtig gevoel om vluchtig deel uit te maken van iets dat zó ontzettend veel groter is dan je eigen nietige kleine zelf. Volgens deskundigen heet het verschijnsel *La Ola* in Latijns-Amerika en werd het elders pas echt een overzeese rage na het wk in Mexico. Experts hebben er in 2002 over gepubliceerd in *Nature*, er simulaties en beelden van gemaakt die op internet te zien zijn.

Het machinemodel – de wereld als koekoeksklok

Managers of ceo's van multinationals met honderdduizend werknemers of meer zouden ook wel graag willen leren hoe zoiets nu eigenlijk gaat. Hoe je zoveel mensen hun gedrag speels en spontaan kunt laten coördineren, zonder al te veel geschreven regels of opgelegde dwang. Ons paradigma of oermodel van wetenschap en management is namelijk in crisis. Ik bedoel het simplistisch deterministische model van een

'clockwork universe' of de organisatie als een soort grote koekoeksklok, dat tijdens de industriële revolutie ingang vond. Men dacht met dit model altijd alles gemakkelijk te kunnen verklaren, te voorzien en naar zijn hand te zetten – aan de hand van heel elementaire mechanismen: van telkens één oorzaak, één gevolg.

Organiseren is echter letterlijk zoiets als 'tot organisme en tot organen maken'. Volgens Van Dale het 'zodanig regelen dat verschillende onderdelen van iets een stelselmatig geheel vormen, goed samenwerken, zich tot een vast verband aansluiten'. Gareth Morgan heeft al lang geleden in zijn klasieke overzichtswerk *Beelden van organisatie* laten zien dat managers vaak de gevangene zijn van de conventionele metaforen of beelden die zij daarbij onbewust in het hoofd hebben. Meestal nog steeds van de organisatie als een soort machine met een regelbaar aan de knoppen en een hoop radertjes die het gewone werk doen. Zoals ooit geïllustreerd door de

Mensen leven en werken in groepen. Maar daarbij is er vaak veel te veel aandacht voor zichtbare en formele vormen van organisatie aan de oppervlakte (zoals hiërarchie en regels), veel te weinig voor onzichtbare en informele vormen van organisatie die daaronder schuilgaan (zoals identificatie en verbondenheid). Plattere managementstijlen en meer deelnemerstrots kunnen wezenlijk bijdragen tot het onderhouden van een goede cultuur en een beter klimaat.