

Zelforganisatie, natuurlijk !

28 februari 2011

twitter



@henkhogeweg

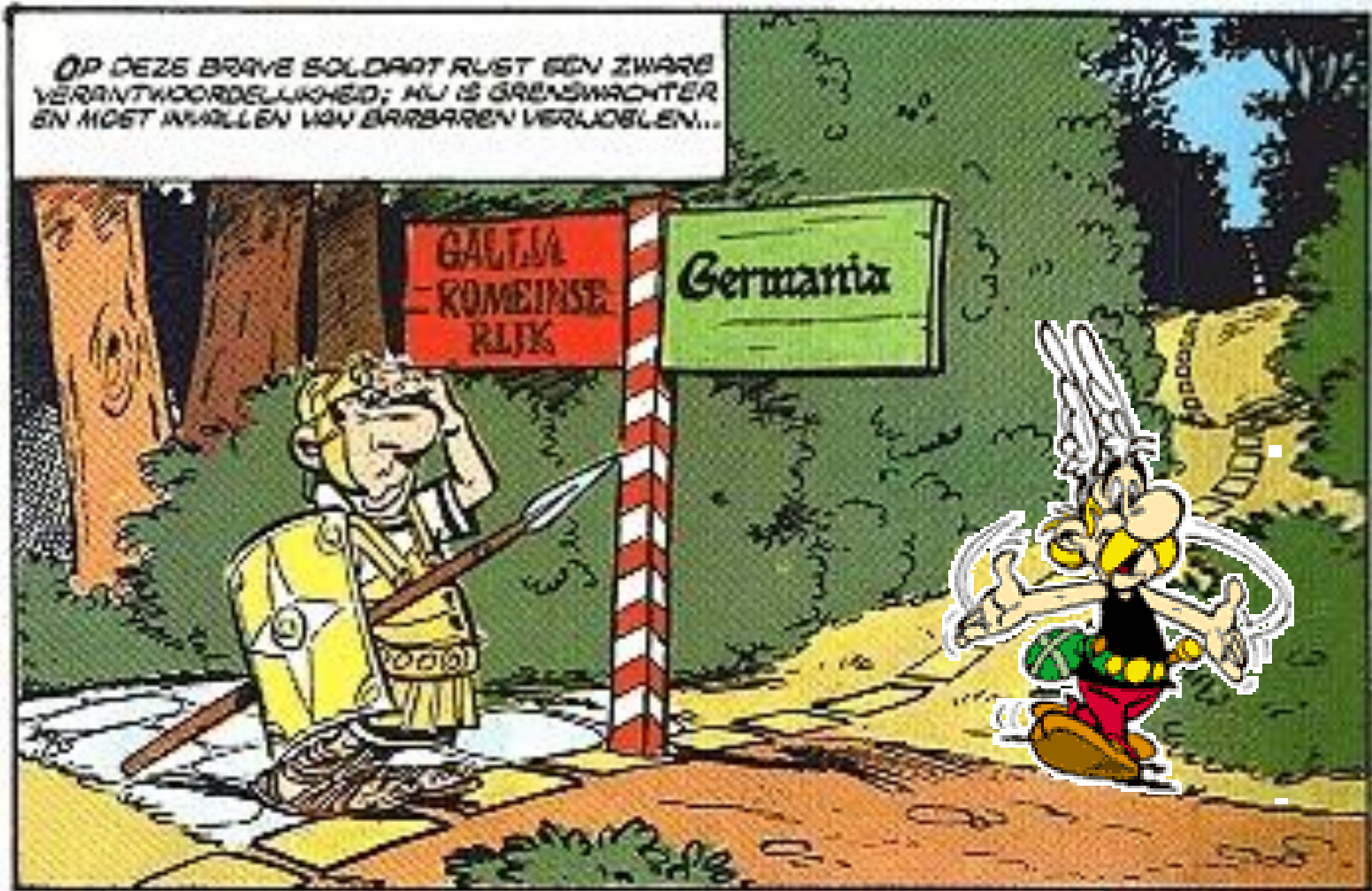


henk.hogeweg@delimes.nl

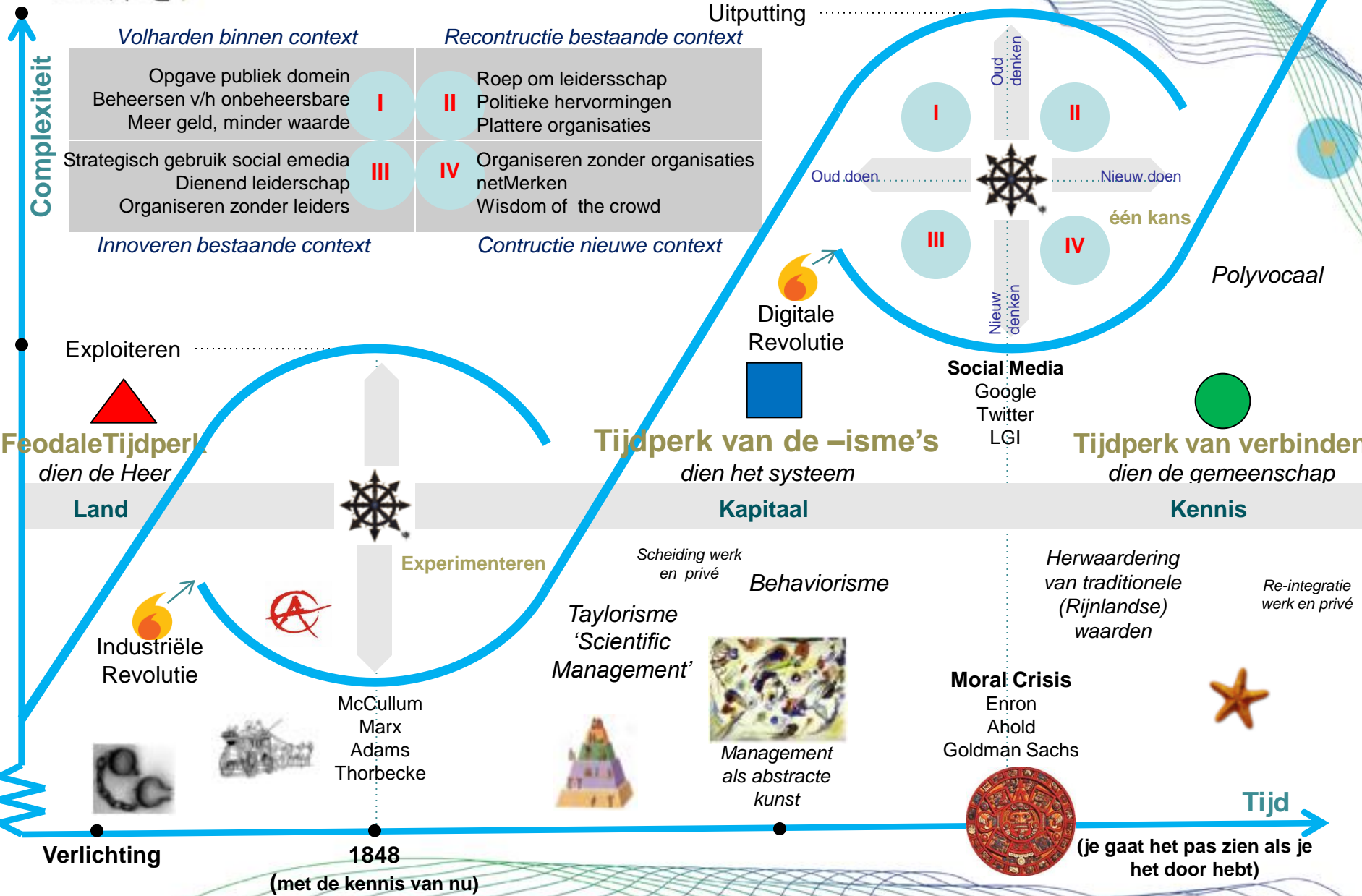


Mind of an Anarchist <http://henkhogeweg.wordpress.com/>

Het Rijnlandse Alternatief



**There is no such thing as a
non-selforganizing system
(Harrison Owen)**



Complexiteit

Uitputting

Volharden binnen context

Reconstrutie bestaande context

Opgave publiek domein
Beheersen v/h onbeheersbare
Meer geld, minder waarde

I

Roep om leiderschap
Politieke hervormingen
Plattere organisaties

II

Strategisch gebruik social emedia
Dienend leiderschap
Organiseren zonder leiders

III

Organiseren zonder organisaties
netMerken
Wisdom of the crowd

IV

Innoveren bestaande context

Constructie nieuwe context

Exploiteren

FeodaleTijdperk
dien de Heer

Land

Tijdperk van de -isme's
dien het systeem

Kapitaal

Tijdperk van verbinden
dien de gemeenschap

Kennis

Experimenteren

Scheiding werk en privé

Behaviorisme

Herwaardering van traditionele (Rijnlandse) waarden

Re-integratie werk en privé

Industriële Revolutie

Taylorisme
'Scientific Management'

Management als abstracte kunst

Moral Crisis
Enron
Ahold
Goldman Sachs

McCullum
Marx
Adams
Thorbecke

Verlichting

1848

(met de kennis van nu)



(je gaat het pas zien als je het door hebt)

Tijd

Weet waarvoor je wanneer kiest



Command

Control

Communication

Intelligence

C3I

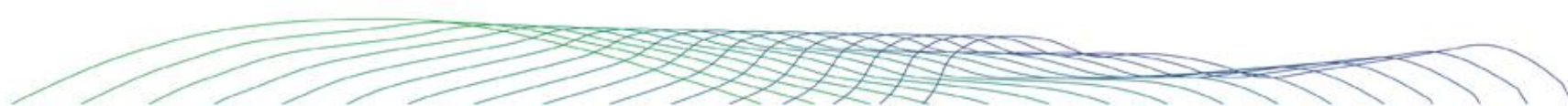
Vakmanschap

Vertrouwen

Verbinding

Inspiratie

V3I





P8 = W8



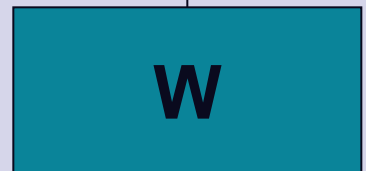
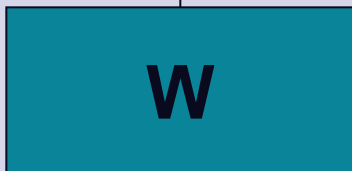
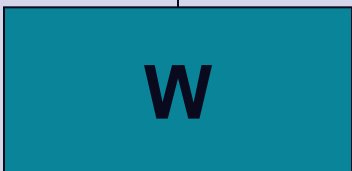
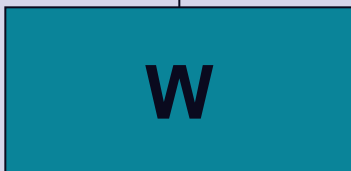
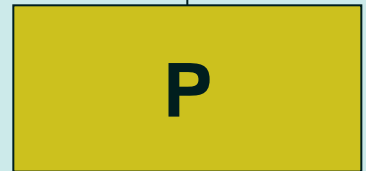
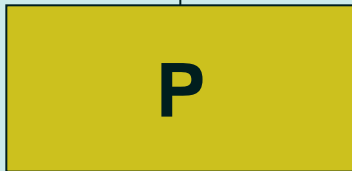
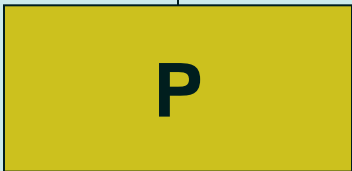
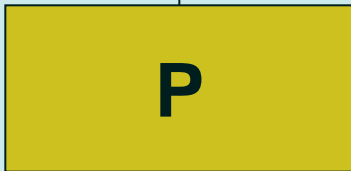
P8 = W8



P8 = W8



P8 = W8



Een filosofie

‘Het geheim van succesvol leiderschap is er achter komen wat mensen van nature zullen doen en vervolgens bedenken hoe je de organisatie zo kunt inrichten dat je profijt trekt van dat natuurlijk gedrag.’

Ken Blanchard

(tevens de basis van de chaostheorie)

Beelden van organisatie

- Organiseren is iets tot organisme en organen maken

van Dale

or-ga-ni-se-ren -seerde, h georganiseerd 1 regelen, inrichten: het verzet ~; (van werknemers) zich ~ vakbonden vormen 2 op touw zetten

Organiseren is het zodanig regelen dat verschillende onderdelen van iets een stelselmatig geheel vormen, goed samenwerken, zich tot een vast verband aaneensluiten

- Gareth Morgan: “Managers zijn gevangen van de conventionele metaforen en beelden die zij daarbij onbewust in het hoofd hebben”
- Formele organisatie: zichtbaar, hiërarchie en regels
Informele organisatie: identiteit en verbondenheid



De Kracht van de Zwerm

- Groot aantal gelijksoortige en vrijelijk bewegende eenheden,
- die geheel zelfstandig snel op elkaar en op de omgeving kunnen reageren,
- maar die daarbij toch een soort gelijkloop ontwikkelen; een nieuwe eenheid en een samenhangend groter geheel van een hogere orde



- Voortdurend veranderen en aanpassen is noodzakelijk en hiermee mogelijk
- Het heeft het vermogen in zich tot zelforganisatie en zelfreorganisatie, tot innovatie en creativiteit
- Stijgt ver uit boven de domme dwang van ouderwetse organisatie en planning

Het wolven-apeenmodel

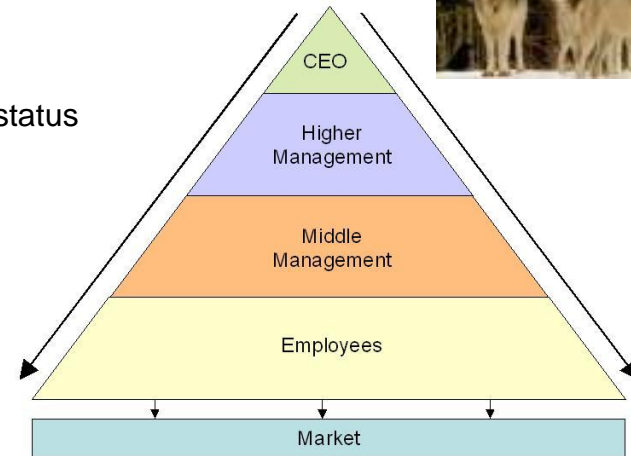
leiderschap en hiërarchie

Natuurlijke grondwet van piramideorganisaties

Overtrokken leidersgedrag en hiërarchie. Alfagedrag en 'groupthink' (roedelinstincten)

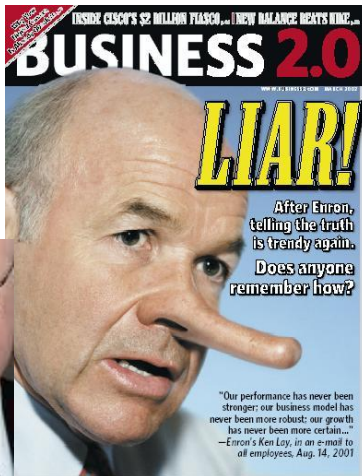


- Leiden aan collectieve bewustzijnsvernauwing
- Oorzaken 'groupthink':
 - Voorbarig kordaat leiderschap
 - Te grote éénsoortigheid van een topgroep met hoge sociale status
 - Gevoelens van morele superioriteit
 - Geen aandacht voor alternatieve gezichtspunten
- Symptomen:
 - Zelfoverschatting
 - Gevoel van onkwetsbaarheid
 - Wegwuiven van tegenwerpingen
 - Zelfcensuur en de illusie van unanieme overeenstemming



Apen-rots in bedrijf

- Leiders zijn de sterksten, want de slimsten.....denken ze zelf
- Persoonlijkheid en stijl van de leider heeft grote invloed op de verhoudingen en sfeer in de grotere groep
- Neiging tot ontsporing en machtsmisbruik
- Rechtlignig en doodlopend (Het hoofd van de romp gescheiden)
- Ontbreken van terugkoppelingslussen
- Gering innovatief vermogen
- Weinig inspiratie en motivatie, veel Tjakka!



Het schapen-runderenmodel

groepen en volgzzaamheid

- We zijn massamensen, maar suggereren het tegenovergestelde

Natuurlijke grondwet van organisatie

Groepsvorming, identificatie en volgzzaamheid (egalitaire kudde-instinct)

- Allemaal bij het midden horen en vooral niet opvallen
- Zoeken naar bescherming en zekerheid
- Verregaande synchronisatie (dus: risicoverkleining)
- Angst voor deviantie, afwijking van de norm kan leiden tot uitstoting en stigmatisering en uiteindelijk een wisse dood
- Elkaar opjagen, waardoor verbondenheid, 'peer pressure', conformisme en suggestibiliteit



Het vissen-vogelsmodel

gelijkloop en zelfcoördinatie

- Groot vermogen tot synergie (gelijkloop)
- De weerstand vermindert en de kracht wordt vergroot
- Overgrote meerderheid wordt beslissend aangestuurd door kleine minderheid met net iets meer ervaring of oriëntatievermogen (spontane coördinatie mogelijk)
- Voordelen:
 - gezamenlijke oriëntaties onder onzekere omstandigheden
 - leidt tot synergie
 - maakt oppermachtige indruk van buitenaf
 - geeft (over)moed



Het vissen-vogelsmodel

gelijkloop en zelfcoördinatie

- Spelregels:
 1. Blijf zo dicht mogelijk bij het midden
 2. Beweeg je in dezelfde richting en met dezelfde snelheid als de anderen
 3. Houdt voldoende afstand tot elkaar, zodat je in noodgevallen snel kunt wenden
- De-individuatie (groepsgeest)
- Steeds op zoek naar een collectieve definitie
- Gelijkloop vermindert de wrijving en vergroot de gezamenlijke kracht.
- De gezamenlijke wijsheid van een ervaren minderheid kan voor subtiele bijsturing zorgen

Zelforganisatie is de norm, management de afwijking

self organization in
hanoi traffic
feb. 24, 2009

yoav ben-dov
www.ybd.net

Spontane Coöperatie

Massagedrag onderscheidt zich op drie niveaus van wisselwerking:

1. Het zichtbare – fysiek verzamelde grote groepen mensen
2. Overgangsniveau – delen van de groep komen af en toe bijeen, maar dat is geen noodzakelijke voorwaarde
3. Het onzichtbare – fysiek verspreide grote groepen mensen

*Versnelde verandering in ons hoofd
en in de maatschappij
en snelle aaneensluiting van mensen daarbij*

*Als ieder individu maar over zeer onvolledige kennis
en oriëntatievermogen beschikt, komt het collectief
vaak verder dan het individu afzonderlijk
(vraagt om onafhankelijk oordelen per individu)*



Mens en organisatievorm

Niet de horde, roedel of kudde is de ideale organisatievorm voor mensen, maar de beweeglijke zwerm van vissen en vogels die telkens van vorm verandert.

Zij volgen hun eigen innerlijke aandrang, maar sluiten toch vloeiend bij elkaar aan.

Hun gelijkloop vermindert de wrijving en vergroot de gezamenlijke kracht. Het collectief is egalitair, in staat tot coördinatie en coöperatie en tot grote prestaties. De gezamenlijke wijsheid van een ervaren minderheid kan voor bijsturing zorgen.

Het mieren-bijenmodel

innovatie en zelfsturing

Natuurlijke grondwet van organisatie

Bij organiseren gaat het om uitwisseling en opbouw, aan- en bijsturing door zelfstandige cybernetische processen van positieve en negatieve terugkoppeling.

(ontdekt door mieren en bijen; door mensen toegepast op innovatie en groei)



Het mieren-bijenmodel

innovatie en zelfsturing

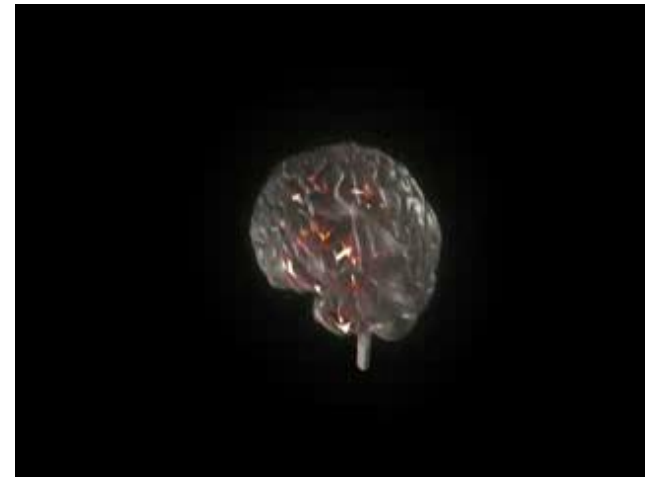
- Basis van de cybernetica (stuurkunde) is de terugkoppeling en de 'lock-in' van nieuw ontstane loops
 - Negatieve feedback leidt tot homeostase (consolidatie bestaande toestand)
 - Positieve feedback leidt tot versterking van de afwijking
- Proces werkt als een zelfregulerend systeem (economische marktwerking)
- Geef volledige ruimte aan zelfsturende innovatie en vertrouw op het proces!



21^{ste} eeuw

Zwerm der Zwermen

- Hersenen als zichzelf steeds opnieuw organiserende en herorganiserende zwermen neuronen
- Neuronenzwermen hakken de knopen door
- 24/7 wereldwijd in verbinding en alle kennis voortdurend online
- Next-Gen of Net-Gen:
 - Veelzijdig
 - Wendbaar
 - Zelfreflecterend
 - Samenwerkend in wisselende samenstellingen



“Here comes everybody”

- Organiseren zonder organisaties (Clay Shirky)
- Sociale netwerken grijpen de macht
- Internet en Web 2.0 veranderen communicatie en dus de maatschappij
- De kosten van coördinatie (transactiekosten) zijn vrijwel nihil
- Het gaat niet meer om het aantal koppen, maar om het aantal verbindingen
- Delen in volledige vrijheid
- Coöperatie vereist synchronisatie van jouw gedrag met andermans gedrag
- Co-creatie verhoogd de spanning tussen individuele en groepsdoelen
- Co-acteren o.b.v. losse structuren vraagt om gezamenlijke verantwoordelijkheid



GUNG HO!



- **Drijfveer van de eekhoorn**
 - *Waardevol werk*
 - *Bijdragen aan de gemeenschap*
 - *Gemeenschappelijk doel*
 - *Waarden sturen al het gedrag*



- **Werkwijze van de bever**
 - *Zelf bepalen hoe je het doel wilt behalen*
 - *Iedereen wordt gewaardeerd als mens*
 - *Speelveld met duidelijke grenslijnen*
 - *Werk is haalbaar en uitdagend*



- **Gave van de gans**
 - *Moedig elkaar aan!*
 - *E.C.H.T.E. Complimenten*
 - *Zonder score geen wedstrijd. Moedig voortgang aan*
 - *$E=MC^2$ enthousiasme = missie x centen x complimenten*

Op weg naar zelfsturing

- **Het antwoord op HOE? Is JA!**
- **Zolang we kiezen voor veiligheid, zal het moeilijk zijn na te streven wat er toe doet**

Managen of Organiseren

Organiseren (*Rijnlands*)

- Wie het weet, mag het zeggen
- Hier & nu als vertrekpunt (ist)
- Organisatie is werkgemeenschap
- Anderen laten schitteren
- Principe-gedreven (in de geest van)
- Contextgevoelig
- All-round vakmanschap als basis
- Coördinatie vanaf de werkvloer
- Primair proces centraal
- Maatwerk als norm (ieder kind is er 1 die telt)
- Meten is weten

Managen (*Anglo-Amerikaans*)

- Wie de baas is mag het zeggen
- Doelstelling als vertrekpunt (soll)
- Organisatie als money-making-machine
- Zelf willen schitteren
- Regel-gedreven
- Regels zijn regels (systeemgevoelig)
- Functiesplitsing als norm
- Coördinatie van bovenaf
- Staf(aan)gestuurd
- Voorspelbaarheid als norm (standaardisering)
- Weten = Meten