

## **De 21<sup>ste</sup> eeuw vraagt om zelfsturend vermogen**

Het plein achter het Centraal station in Amsterdam hoeft geen regels. Iedereen verwachtte een chaos. Fietsers, bromfietsen, snorfietsen, scooters, scootmobielen en voetgangers moeten de ruimte met elkaar delen in de 'shared space'. Mooie siertegels maar geen stroken of verkeersborden. Ieder deelt naar eigen inzicht de ruimte met de ander. Komen de stromen treinpassagiers niet in de knel? Velen hielden van te voren hun hart vast.

Het menselijk kompas doet wonderen. Alles en iedereen krioelt door elkaar. Oogcontact maken, aanvoelen wat de ander gaat doen, reflecteren en anticiperen. De mens bezit deze briljante eigenschappen. Hier zien we ze in werking. Het doet denken aan Sail Amsterdam. Daar zie je hoe kleine en grote boten zich tot elkaar verhouden op heel organische wijze.

### **Zelfsturend vermogen**

We weten het ook uit andere disciplines: ga niet teveel sturen en reglementeren. Laat zelfsturing ontstaan. De Belgische Nobelprijswinnaar Prigogine (1985) heeft baanbrekend onderzoek verricht naar orde uit chaos. Het zelfsturend vermogen om chaos te hanteren is de grondvest voor biologen die stellen dat een levend wezen is geordend én ongeordend. Want bij eerste waarneming van zowel Het Plein achter CS als Sail geeft aan dat er volslagen chaos is. Je weet niet zeker of er zelfordening uit voortkomt. Kwantumfysici benadrukken dat er altijd onzekerheid is over positie en beweging van deeltjes. Je weet niet zeker of die ene fietser naar links of naar rechts gaat. En antropologen zeggen dat sociale verbanden afhankelijk zijn van het creatief omgaan met omringende wanordelijke wervelingen. Maar creativiteit is niet alleen voorbehouden aan managers ...

### **Fragiliteit**

Hoe meer regels en sturing hoe fragieler een sociaal verband wordt. Wat opvallend dat in zoveel disciplines de successen van zelfsturing zijn aangetoond. Maar managers houden vaak vast aan de stroom universeel toe te passen theorieën, concepten en vier-kwadranten-modellen om te beheersen en te controleren. Organiseren en veranderen kunnen niet zonder management sturing, stappenplannen, procesbeschrijvingen en regels. Veel veranderkundige initiatieven mislukken. Maar het maakt het systeem ook fragiel. Te vaak horen we zeggen 'alle neuzen in dezelfde richting' maar geen enkele levenssfeer is homogeen. "De wereld spreekt met duizend stemmen tegelijk" (Prigogine 1985: 99). Stahl zegt in de studie van Prigogine dat universele wetten levende wezens alleen tot dood en vergaan veroordelen.

Chaos chaotiseert waardoor altijd alles in wording is, zegt de Franse filosoof Deleuze (2011). Concepten en ook talige begrippen leggen het 'worden' vast in het 'zijn'. Ze doen dus stollen. En dát om het management beheersen en controleren te vergroten. Deleuze pleit voor "genezing van transcendentieziekten" met al die overkoepelende concepten. Ze ketenen ons aan ideeën die niet voortkomen uit wat speelt in een specifieke werkelijkheid. Zo werken missiedocumenten ook vaak; ze leggen de organisatie vast aan ketenen (Van den Boom, 2014).

### **Antifragiliteit**

Voor mij is dit de aanleiding geweest om een hoofdstuk te schrijven in de studie Bruggen naar het Onvoorspelbare van Heene dat in april 2016 verschijnt. We leven in zeer onvoorspelbare contexten – en voor sommige organisaties chaotisch. Een fragiele organisatie lukt het niet om in te spelen op voortdurend veranderende complexiteit en turbulentie. Ik beschrijf welk antwoord de antifragiele organisatie biedt op onvoorspelbaarheid. In mijn bijdrage baseer ik mij op chaos en complexe adaptieve systemen. Daarin staan niet-lineaire systemen die op de rand van chaos een emergente

orde ontwikkelen centraal. Zie Ashby (1958) het al niet lang geleden; “Only variety can destroy variety”.

### **Tips**

Ik sluit hier af met enkele van de tips die ik in Heene beschrijf om antifragiliteit te vergroten:

1. Zie het onvoorspelbare als kans om antifragieler te worden; stimuleer ontmoetingsplaatsen met medewerkers. Centraal daarbij staan reflectie op wat speelt en de consequenties voor het voortbestaan. Debat over mogelijke antwoorden. En het contracteren van veranderingen.
2. Voel intuïtief aan of het onvoorspelbare leidt tot voordelen om antifragieler te worden. Spreek niet te snel over nadelen want onvoorspelbaarheid is niet weg te denken.
3. Faciliteer *bottom-up* zelforganisatie en houd je als manager in. Even op je handen zitten.

### **Verder lezen**

Asbey, W.R. (1958). Requisite Variety and its Implications for Control of Complex Systems. In *Cybernetica*, 1 (2), 83-99.

Boom, P. van den (2014). Organisatieland utopia aan de ketenen van haar eigen visiedocument. In: [www.hrzone.nl](http://www.hrzone.nl).

Boom, P. van den (2016). Welk antwoord biedt de antifragiele organisatie op onvoorspelbaarheid? IN Heene, A. (april 2016). *Bruggen naar het Onvoorspelbare*. De Keure: Brugge.

Deleuze, G. (2011). *Verschil en herhaling*. Boom: Amsterdam.

Mulder, R. (2016). Plein achter CS hoeft geen regels. Het Parool, 4 februari 2016.

Prigogine, I. en I Stengers (1985). *Orde uit Chaos; de nieuwe dialoog tussen mens en de natuur*. Bert Bakker: Amsterdam.