



Levende complexe organisaties zijn netwerken van relaties. Ze bevatten een bijzondere vorm van intelligentie, namelijk 'collectieve intelligentie'. Een optimale organisatie is een soort superbrein die het creatieve potentieel van het geheel benut, waarin mensen in verbinding vernieuwing voortbrengen. Ze zijn daarom uitermate flexibel. Het compleet tegenovergestelde zijn organisaties die bestaan uit mensen die niet voor zichzelf mogen denken en waarin de communicatie en de informatiestromen gereguleerd zijn. Ze zijn gereduceerd tot 'machines'.

tekst: Jan Bommerez fotografie: archief Jan Bommerez

JAN BOMMEREZ

Het geheim van zelforganiserende organisaties

De prijs van het 'simpel' maken van organisaties, is dat ze zich alleen maar simpel kunnen gedragen. Ze kunnen daardoor niet goed omgaan met verandering. Alleen complexe organisaties met open relaties kunnen goed omgaan met verandering. Zij zijn flexibel en 'in flow'.

IN FLOW?

Flow is wat Dee Hock - de oprichter van Visa - een 'chaordische' staat noemt. Het is het beste van twee werelden: genoeg orde om niet in pure chaos te vervallen en genoeg chaos om niet te verstarren. Peter Senge - de grondlegger van lerende organisaties - suggereert daarom dat lerende organisaties kunnen omgaan met zowel formele structuren als levende gemeenschappen (die niet in structuren te vatten zijn). Die zaken spreken elkaar niet tegen. Een van de kenmerken van systeemdenken is juist dat het inclusief is; en-en in plaats van of-of.

GEMEENSCHAPPEN IN DE PRAKTIJK

Mensen ontwikkelen in deze relatiemaatschappij meer en meer loyaliteit aan de gemeenschap waar ze vanuit interesse en eigen keuze bij horen. Dat valt niet langer per definitie samen met de formele organisatie waar ze voor werken. Sociale netwerken, netwerken van alumni, netwerken van

mensen met eenzelfde onderzoeksinteresse, netwerken van mensen met een gemeenschappelijke levensfilosofie. Dat zijn de gemeenschappen waar mensen spontaan trouw aan zijn. Etienne Wenger kwam met het concept van 'communities of practice' als 'weefsel' van dit soort gemeenschappen in levende organisaties.

Wenger definieert een 'praktijkengemeenschap' via drie dimensies:

1. **Wederzijdse betrokkenheid van de leden**
2. **Een gemeenschappelijke activiteit**
3. **Na verloop van tijd een ongeschreven code waar leden zich spontaan aan houden**

Let op het woord 'spontaan'. Dit soort intelligente gemeenschappen zijn de voertuigen voor spontane, zelforganiserende processen in levende organisaties. De ongeschreven code speelt daarbij een hoofdrol en deze kan per definitie nooit door een hiërarchie worden opgelegd.

GEPASSIONEERDE MENSEN EN ZINGEVING

Het enige wat je als management kunt doen, is een ecosysteem scheppen waarin gemeenschappen van gepassioneerde mensen wortel kunnen schieten. Dat gebeurt in elke organisatie hoe dan ook. Mensen realiseren allerlei dingen, ondanks de formele structuren. De vraag is dus: hoe kun je die energie bewuster ruimte geven, zodat het niet 'ondanks de organisatie' hoeft te zijn? Hoe kun je barrières wegnemen voor deze bezielde groepen? Zingeving is de verenigende factor van levende gemeenschappen. Zingeving, niet wetgeving, genereert levenskracht in het systeem. Hoe beter je aansluit bij wat praktijkgemeenschappen innerlijk beweegt, hoe creatiever hun respons is. Leidinggeven aan een levende organisatie heeft dus alles te maken met ruimte geven aan spontane relatievorming rond gemeenschappelijke passies. <

ADVIEZEN VOOR HET MANAGEMENT

- Geef ruimte aan en investeer in onderlinge relaties van management en medewerkers.
- Creëer telkens opnieuw met elkaar betekenisvolle doelen, waaraan mensen zich vanuit passie kunnen en willen verbinden.
- Zet in op ontwikkeling van individuele naar collectieve intelligentie.

Schep een ecosysteem waarin gemeenschappen van gepassioneerde mensen wortel kunnen schieten

OVER JAN BOMMEREZ

Als auteur, inspirator en spreker is Jan Bommerez vanaf het begin van ELLLA een veel gevraagde gastspreker en invloedrijke denker. Niet alleen in de Topleergang van ELLLA is hij een vast gezicht, ook hebben veel bedrijven gebruik gemaakt van zijn inzichten (in een groter traject begeleid door ELLLA). Met zijn ecologische blik op mens- en organisatieontwikkeling nodigt Bommerez je uit om anders en met nieuwe ogen naar de situatie te kijken.



BOEKENTIP: 'DOOR DE BOMEN HET BOS ZIEN'

In dit boek gaat Jan Bommerez in op het zien van onzichtbare zaken, verschillende relaties en vooral ook het geheel. Hoe kijk jij naar de situatie? En wat neem je dan allemaal waar? Een boek over transformaties binnen systemen, die je kunt versterken door juist de eenvoud ervan te zien.