

Zelforganisatie

in de netwerksamenleving

Speciaal voor C schreef Logeion-hoogleraar **Noelle Aarts** een populairwetenschappelijk artikel over haar lopende onderzoek naar 'zelforganisatie; soms ook wel **spontane netwerken** genoemd.'

Met zelforganisatie doelen we op een systeem, dat zichzelf organiseert tot een structuur via reeksen interacties tussen mensen waarin zij afstemmen, imiteren en doorgeven. Dat leidt tot eenzelfde soort gedrag, ook wel massagedrag genoemd. Het is een proces waarin uit chaos orde wordt gecreëerd zonder dat sprake is van centrale aansturing. In de natuur vinden we ontelbare vormen van zelforganisatie, resulterend in prachtige structuren zonder voorafgaand geregistreerd plan van bovenaf. Denk aan ijsbloemen of fossielen, maar ook aan bewegende structuren als mierenhopen, vluchten vogels, scholen vissen en grote menigten. Zo deed de socioloog William Whyte enkele decennia geleden een studie naar het gedrag van voetgangers in New York. Het verraste hem dat zij zich zo handig en snel voortbewogen, zonder met hun buien in botsing te komen. Dat deden ze door collectief gebruik te maken van bepaalde technieken, zoals heel licht hun snelheid inhouden om aanraking te vermijden of op oversteekplaatsen samen te drommen om zich te beschermen tegen het verkeer. Whyte

schreef: 'Ze lopen snel en handig. Ze geven en nemen, tegelijkertijd agressief en zich aanpassend. En ze maken hun bedoelingen met de subtielste bewegingen aan elkaar bekend.' Whyte sprak van de schoonheid van een goed gecoördineerde menigte, waarin een grote hoeveelheid kleine, subtiele aanpassingen in snelheid, tred en richting met elkaar een vlotte en doelmatige doorstroming tot stand brengen.

Het gebeurt in de interactie

De orde en regelmaat, kenmerkend voor de bewegende structuren die Whyte aantroef, zijn ook het resultaat van zelforganisatie zonder aansturing vanuit één centrum. Meer algemeen doen we wat we doen voornamelijk vanwege anderen en onze interactie met anderen. Zoals de beroemde configuratiesocioloog Norbert Elias decennia geleden stelde: of het nu om een huwelijk gaat, een economische crisis of het imago van een organisatie, structuren en veranderingen kunnen nooit worden begrepen of verklaard door het gedrag van de betrokkenen afzonderlijk. De

Van oudsher organiseren mensen zich om dingen voor elkaar te krijgen. Zo ontstonden scholen, kerken, ziekenhuizen, overheden. Zo ontstaan ook **praatgemeenschappen** op internet waarbij mensen zich aansluiten vanwege een gedeeld probleem, belang of ideaal. Via sociale media komen nieuwe bewegingen met grote snelheid tot stand. Denk aan de Arabische lente, begonnen in het voorjaar van 2011 in Tunesië, waar mensen in opstand durfden te komen tegen het regime. Via Twitter en Facebook wisten ze dat ze met velen waren, dat hun berichten in het buitenland konden worden gezien, en via al-Jazeera en de satelliet ook weer in hun eigen land terechtkwamen. En zo ging de opstand als een lopend vuurtje door andere Noord-Afrikaanse landen. Sociologen spreken van **zelforganisatie**.

onderlinge afhankelijkheid tussen mensen en de manier waarop die wordt vormgegeven, bepalen uiteindelijk de loop der dingen. De essentie van teamsport illustreert dit. Neem voetbal: er zijn regels en regelmatigheden en er zijn ook individuele talenten, maar het verloop van de wedstrijd wordt uiteindelijk bepaald in de interactie tussen spelers op het moment dat de wedstrijd wordt gespeeld en is daarom per definitie onvoorspelbaar. Kortom, de meeste structuren ontstaan niet omdat sterke krachten van bovenaf op ons inwerken, maar omdat we met elkaar interacteren volgens bepaalde interactieregels waar we vooralsnog niet zo veel van af weten.

Zelforganisatie in de netwerksamenleving

Zelforganisatie verloopt via verbindingen tussen mensen, en die zijn weer het resultaat van interacties. Zelforganisatie is gebaseerd op het type verbinden dat socioloog Robert Putnam *bonding* noemt: het verbinden van mensen die zich in elkaar herkennen, of om een andere reden met elkaar willen interacteren. Het gaat om spontane

interacties tussen mensen. Dat kan variëren van verkoopacties via marktplaats tot niet tegen iemand aan willen lopen in een drukke winkelstraat. In beide gevallen is het de bedoeling, althans voor het moment, te komen tot een gedeelde opvatting van de situatie; te komen tot een verbinding. Bonding, het verbinden van gelijkwillenden, heeft doorgaans weinig aanmoediging nodig. Vanuit onze behoefte aan sociaal contact gaan we voortdurend interacties aan met anderen. In het algemeen gaan mensen graag om met mensen die op hen lijken, die gelijksoortige doelen nastreven, waarmee ze meningen delen. Zo ontstaan vanzelf sociale netwerken. Wanneer we tot een bepaalde gemeenschap of netwerk behoren, ontstaat de neiging ons te conformeren en het groepsgedrag te imiteren. Belangrijke mechanismen die ten grondslag liggen aan zelforganisatie. Deze mechanismen verklaren de enorme invloed van sociale netwerken op ons gedrag, ofwel, zoals de gezondheidswetenschappers Nicholas Christakis en James Fowler het formuleren, waarom 'geluk besmettelijk is en je vrienden je

dik kunnen maken.' Vanaf onze geboorte zijn we gericht op anderen. Baby's doen gezichten en geluiden in hun omgeving na en raken van streek als ze andere kinderen horen schreeuwen. Dat blijven we eigenlijk ons hele leven doen. Ook gemeenschapsvorming op internet laat zien dat mensen, ondanks toenemende individualisering, graag opereren in groepen. Onze individuele keuzevrijheid mag dan in de afgelopen decennia enorm zijn vergroot, onderzoek laat zien dat we nog steeds kiezen voor wat anderen doen.

Bonding en bridging

Door middel van bonding ontstaan dus gemeenschappen van mensen die gebaseerd zijn op zelforganisatie. Dat gebeurt altijd en overal, op elke schaal. Naast bonding onderscheidt Robert Putnam *bridging*: het verbinden van verschillende netwerken. In een gezonde samenleving of goed lopende organisatie vinden bonding en bridging voldoende plaats. Voldoende bonding resulteert in structuur en in zelfvertrouwen en dat kan er weer toe leiden dat de blik naar buiten

wordt vergroot. Het verbinden met andersoortige netwerken voorkomt dat gemeenschappen met de ruggen tegen elkaar staan en de samenleving of organisatie verwordt tot een verzameling op zichzelf staande eenheden zonder enige binding. Bestaande opvattingen worden binnen deze eenheden niet meer gecorrigeerd of genuanceerd. Er vindt geen afstemming meer plaats met de omgeving. En vanwege het ontbreken van diversiteit is van vernieuwing ook geen sprake meer. Bridging is ingewikkeld. Niet voor niets bestaan samenlevingen uit tal van groepen die elkaar nooit tegenkomen. Zo hebben de meeste mensen met hoge opleidingen nauwelijks contact met mensen uit achterstandswijken. Om die reden pleiten stadsplanners er bijvoorbeeld voor de openbare ruimte zodanig in te richten dat mensen van verschillende achtergronden elkaar tegenkomen. Zo worden we op zijn minst geconfronteerd met andersoortige mensen en voorkomen we gettovorming. Het feit dat we ons in toenemende mate in de openbare ruimte begeven met een koptelefoon die ons tegen de buitenwereld beschermt ('*me and my space*') maakt de kans op bridgen in de openbare ruimte niet gemakkelijker. Aanvankelijk hadden we hoge verwachtingen van de mogelijkheden die het internet te bieden zou hebben als virtuele openbare ruimte waar mensen elkaar tegenkomen en in discussie gaan. Vooralsnog lijken mensen echter ook via internet vooral te praten met mensen met wie ze het eens zijn. Als er al vanuit verschillende perspectieven op elkaar wordt gereageerd, leidt dat al gauw tot onbegrip en soms zelfs tot een onplezierige sfeer, gekenmerkt door wederzijdse beledigingen en scheldpartijen. Het gevolg is dat verschillen eerder worden versterkt, dan overbrugd. Immers, binnen de eigen groep worden bestaande meningen gereproduceerd en versterkt met voorbeelden of vergelijkingen. We herkennen hier de *zwijgspiraalthorie* van de Duitse sociologe Elisabeth Noelle-Neumann. Het uitgangspunt daarvan is dat mensen sociale isolatie proberen te voorkomen door wat betreft bepaalde attitudes en opvattingen aan te sluiten bij wat anderen vinden. Om die reden sluiten mensen zich graag aan bij de heersende opinie en hebben ze de neiging zich minder openlijk uit te spreken wanneer ze er een minder gedeelde mening op nahouden. En zo wint de gevestigde mening binnen een bepaalde groep

steeds meer aan belang. Afwijkende meningen, aldus Noelle-Neumann, gaan ondergronds, waar zij een stille dood sterven of ontkiemen als nieuwe sociale beweging. Denk aan homobewegingen in diverse landen, aan de Arabische lente of aan actuele, maar nog lang niet breed omarmde visies op de communicatiepraktijk die niet zozeer zenden als wel interactie tussen mensen als uitgangspunt nemen.

Het doorbreken van zelfreferentialiteit

Alles bij elkaar moeten we concluderen dat mensen sociale wezens zijn die voortdurend interacteren met andere mensen, ertoe neigen elkaar te imiteren en zich te conformeren waardoor mensen al snel massagedrag vertonen. Massagedrag ontstaat dus op basis van zelforganisatie door interactie van individuen. Dit is een tweezijdig, zichzelf versterkend proces: mensen interacteren gemakkelijker met mensen die op hen lijken, en tegelijkertijd gaan mensen lijken op de mensen met wie zij interacteren. Zo ontstaat zelfreferentialiteit, een volstrekt eigen idee over wat belangrijk is en wat niet, zonder dat men dit zelf in de gaten heeft. Daardoor zien we bepaalde dingen wel en blijven andere dingen onzichtbaar. Het gevaar is dat daarmee belangrijke signalen uit de omgeving over het hoofd worden gezien. Elke organisatie neigt tot zelfreferentialiteit; het is een haast natuurlijk proces.

Meer en beter luisteren

Een tot nu toe onderbelichte taak van communicatieprofessionals is het doorbreken van neigingen tot zelfreferentialiteit. Daartoe moeten zij zich erop toeleggen verschillen te signaleren, benoemen, hanteren en waar nodig overbruggen. In hun rol van makelaar, boundary-spanner, bruggebouwer, mediator of facilitator zijn zij degenen die in en tussen organisaties groepen mensen moeten verbinden die van elkaar afhankelijk zijn, vanuit verschillende achtergronden, belangen en doeleinden. Denk aan overheden en burgers, artsen en patiënten, wetenschappers en 'leken', producenten en consumenten, organisaties en hun relatiegroepen of aan eenheden binnen organisaties die al snel een eigen leven gaan leiden. Meer en beter luisteren, en minder zenden is het devies. Nu is luisteren niet de beste vaardigheid

van mensen, ook niet van de meeste communicatieprofessionals. Hier valt te leren. De Duitse wetenschapper Otto Scharmer stelt dat de meeste mensen vooral goed zijn in wat hij 'downloaden' noemt: luisteren ter bevestiging van wat ze al weten of vinden. We herkennen hier een belangrijk principe van bonding. Naast downloaden moeten we ons toeleggen op het luisteren naar informatie die juist afwijkt van wat we al weten. Aandacht hebben voor het verschil dus: bridgen. Een derde noodzakelijke manier van luisteren is empathisch luisteren, waarbij we ons verplaatsen in het perspectief van de ander zonder daar direct een oordeel over te hebben. Voor een goede balans tussen bridging en bonding is het van belang deze drie vormen van luisteren effectief af te wisselen. Alleen dan kunnen binnen organisaties de juiste beslissingen worden genomen die maken dat zij, met behoud van een eigen herkenbare identiteit, *in tune* blijven met hun omgeving waarvan zij zich afhankelijk weten en die voortdurend verandert.

Voorbij de illusie van controle

Last but not least is het van belang dat we de illusie van controle opgeven. Een illusie die ten grondslag ligt aan veel activiteiten van communicatieprofessionals, zoals het schrijven van gedetailleerde communicatieplannen en het zorgvuldig vormgeven van formele boodschappen naar buiten (framing). Communicatieprofessionals moeten zich toeleggen op een open en actieve informatie-uitwisseling, in formele en in informele sfeer binnen alle gelederen van de organisatie. In plaats van enkel zelf de communicatie naar buiten toe te orkestreren moeten communicatieprofessionals er op toe zien dat de organisatie als geheel zich communicatief slim gedraagt. Transparantie is niet genoeg, ook authenticiteit, betrouwbaarheid en een open, luisterende houding zijn noodzakelijk om een goed gesprek te kunnen voeren waarin mensen zich gehoord weten, nieuwe richtingen en ideeën kunnen ontstaan en weloverwogen beslissingen kunnen worden genomen. Zo zijn organisaties in staat tot het goede te besluiten en kunnen zij verzekerd zijn van de benodigde legitimiteit om te doen wat ze menen te moeten doen.

Noelle Aarts bekleedt als bijzonder hoogleraar de Logeion-leerstoel Strategische Communicatie.

Altijd uitgerust

Je kunt nog zo'n mooie dagplanning hebben, zonder goede nachtrust ben je zo productief als een kat op zondagmiddag. En van slaaptkort word je nog dikker ook, blijkt uit onderzoek. Tijd dus om te zorgen dat je wegdoezelt zodra je hoofd het kussen raakt. Hoe? Met *White Noise*, de app met veertig soorten achtergrondgeluiden – krekels en haardvuur, maar ook auto- en wasdrogergeluiden. Helpt ook om baby's rustiger te laten slapen. Je vindt 'm in de App Store.



Stralend door de regen

Een buitje verpest je stralende humeur natuurlijk niet, maar op donkere herfstdagen word je er niet vrolijk van. En als je dan ook nog eens in de hondenpoep trapt, moet je wel heel zen zijn om je kalmte te bewaren. Tenzij je de LED paraplu hebt. Deze fijne plu is voorzien van LED-lampjes in de steel, zodat je altijd licht bij je hebt. Kun je mooi zien waar je loopt. Ook op de top van de paraplu zie je licht schijnen, dus automobilisten rijden je niet van je sokken. Voor € 24,95 blijf je ook buiten het zonnetje in huis. Zie www.megagadgets.nl/led-paraplu.html.

Gespot!

Vol energie en **nieuwe inspiratie** ga je er weer tegenaan. Hoe houd je dat **ontspannen**, kom-op-we-gaan-mooie-dingen-doen-gevoel vast in de drukke septembermaand? Tips om je op weg te helpen.



Planningshulp

Hoe houd jij overzicht in al je taken? De een zweert bij geeltjes, de ander bij things-to-do-boekjes. En een groeiende groep mensen is lovend over *Things*, een eenvoudige task manager-app die met je meedenkt. Zet urgente taken in je *Today*-lijst om ze gedurende de dag lekker af te vinken. Andere taken sleep je naar *Next* of onder *Scheduled* – met die eenvoudige indeling heb je meteen overzicht. Taken waarvan de deadline nadert, schuift *Things* automatisch naar voren. Je kunt *Things* gratis veertien dagen proberen. Download hem voor je Mac, iPad of iPhone in de App Store.

Crisis? Niet in jouw portemonnee

In de vakantie laat je de teugels nog wel eens vieren, maar nu is het tijd weer iets meer op je euro's te letten. Heb jij enig idee waar het allemaal aan op gaat? Tijd om elk bonnetje na te pluizen heb je niet, maar dat is anno 2012 ook niet meer nodig. Gebruik een digitaal huishoudboekje! De Consumentenbond onderzocht er twaalf, zowel computer- als mobiele apps. Daarmee groepeer je jouw uitgaven eenvoudig in categorieën én kun je jouw uitgavenpatroon met anderen vergelijken. Zorg dat je thuis niet in een crisis belandt en vind het huishoudboekje dat bij jou past op wijzeringeldzaken.nl.

