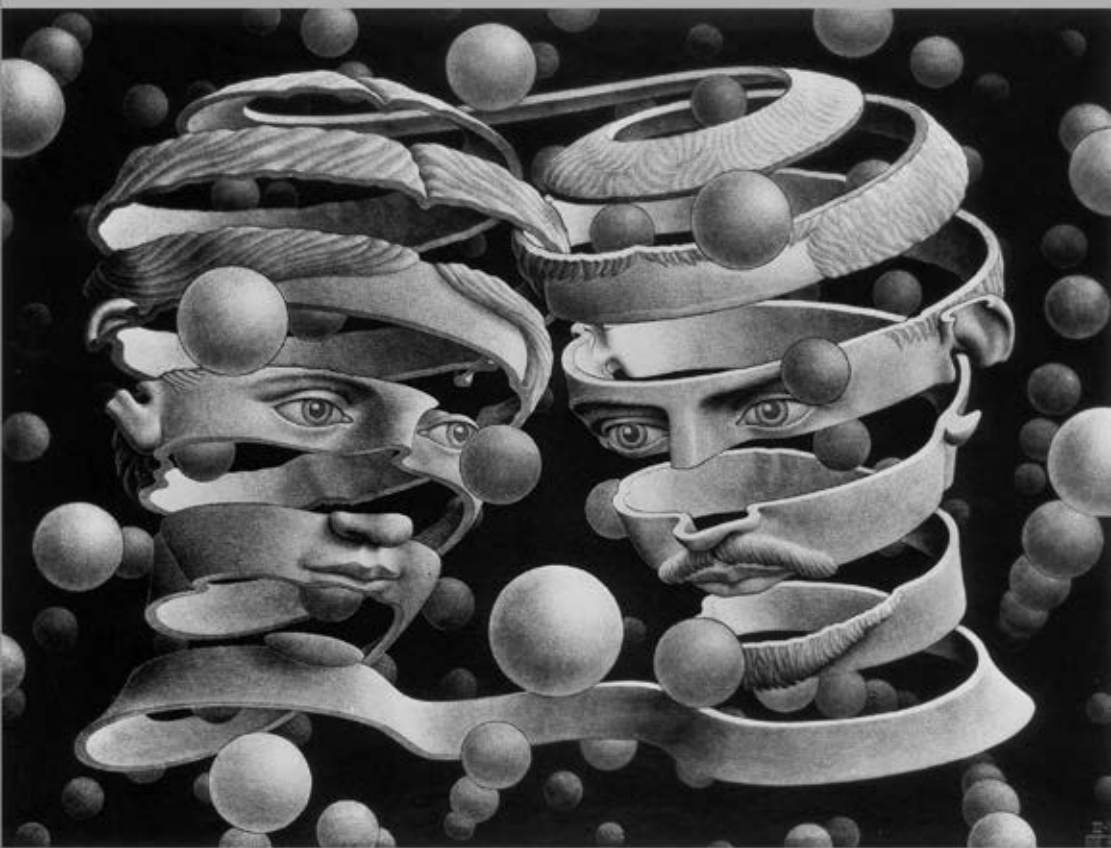


Eric Koenen

Samen slim

Hoe collectieve intelligentie ons gaat redden



ISVW UITGEVERS

Eric Koenen

Samen slim

Pleidooi tegen collectieve
gedachteloosheid

ISVW UITGEVERS

Proloog	8
Deel 1. Gaat collectieve wijsheid ons redden?	11
I Niemand weet in zijn eentje genoeg	13
Wat is collectieve intelligentie? Een eerste, voorzichtige definitie	13
Ontmoetingen bij volle maan	14
Dreiging uit onverwachte hoek	16
Niet meer hersenen, meer verbindingen	17
Plautus zag het al	19
Met kunstmatige intelligentie zijn we op de helft van het schaakbord	21
Stel: kleuters regeren de wereld	26
Kondratieffs golven en Trumps splitter-Twitter	28
Oversteken met Roef	32
Big data, <i>big mind</i> , <i>big heart</i> , <i>big picture</i>	33
Hoger óf lager, meer óf minder, man óf vrouw, wit óf zwart	34
Is het beleid of is erover nagedacht?	37
II Samen slim in de natuur	43
Hoe kun je de lucht bezitten?	43
Slimme bossen, feromonen en zwermintelligentie	44
III Vier werelden, vier denkramen, vier talen	53
Het Cynefin-framework	53
Het rechte pad van hier naar daar	54
Het echte pad van hier naar daar, van heen naar terug, van op naar neer	57
Een dialoog levert saaie televisie op	60
Crisis, rennen...	62
Taal als instrument	63
IV Ik versus wij	65
Hoe onveiliger, hoe meer wij en zij	67
Een land vol marionetten	68
Huh? 96 procent vindt dat politici niet weten wat er leeft onder het volk	71
Weg met het parlement en andere inspraakorganen: leve de democratie!	74
Wat men denkt als men niet denkt	75
Vliegschaamte of vlieg- <i>shaming</i> ?	78
Er is geen middelpunt in het heelal, dus jij kunt het ook niet zijn	81

Hoe de fragmentatie van het denken wijsheid in de weg zit	83
De keuze van Abigail Norville	86
‘La Convention Citoyenne pour le Climat’ versus de beschonken komkommer	87

Deel 2. Vrije ruimte en denkverstoringen 89

V Vrije ruimte, tussenruimte en lege ruimte	91
De vrije denkrimte waarin elke gedachte en mening mag zijn	92
De tussenruimte waarin ontmoetingen ontstaan	93
Lege ruimten	96
Rousseau en de tuin van mijn buurman	97
Zwemles van de watermoleculenmeter	99

VI Een kleine geschiedenis van onderzoek naar creatief denken bij individuen en in groepen	103
De hype van ‘lateraal denken’	104
<i>Sudden illumination</i> en het ‘Einstellungseffect’	105
Van individuele creativiteit naar groepscreativiteit	106

VII Waarheid, werkelijkheid en andere kennisillusies	109
Peter Lassen, de verdwalende ontdekkingsreiziger	110
Rembrandt zou niet weten wie <i>De Nachtwacht</i> geschilderd heeft	111
Hoe kom je in vredesnaam tot die oplossing?	114
Als veel mensen onwaarheid verkondigen, wordt het niet vanzelf waar	116
De moed tot waarheid heeft Socrates het leven gekost	118

VIII De val van een onderneming	121
We stonden aan de rand van de afgrond, maar gelukkig maakten we een flinke stap voorwaarts	122
<i>Black Mirror: Bandersnatch</i> en Imtech	125
De haas stuurde de schildpad	127
Vandaag ga ik mijn organisatie eens om zeep helpen	128

IX Hoe ons misleidbare brein het collectieve denken kan verstoren	131
Verliefdheid maakt blind, liefde niet	132
Een cocktail van ellende	133
Ik weet het wel, maar ik beleef het niet... en dan is het er niet	137
‘Maria, Maria, I never stop saying Maria’	139

De fabeltjesfuik	143
Een verhaal waarmee je kunt leven	145
Kanalen op Venus?	146
Verstoringsen van collectieve denkprocessen	147
De rijstebrijberg	163
Deel 3. Samen slim	165
X Van genius naar scenius	167
Op de hoek van een straat, in een wijk, een koffietent, een organisatie, overall	168
De breinfuncties van een scenius	170
Naar een nieuwe definitie van 'slim' of hoe individuele excellentie de scenius bedreigt	192
Het parlement der dingen, een zetel voor de huurder, voor het huis, het speelveld in de buurt en voor de bomen in de wijk	195
Zwaaien met Ockhams scheermes	198
Het formulier praat mee, het schip wil naar boven	200
XI Lessen uit de interventiekunde: hoe geef je vorm aan collectieve slimheid?	203
De bovenstroom is zichtbaar, bewust en grijpbaar	204
De onderstroom benader je met gevoelsprecisie	205
Ongekamde adviezen voor de vorming van een scenius	207
XII Een aantal concrete ideeën voor het inrichten van collectieve slimheid, met lichte tegenzin...	251
Epiloog	259
Literatuur	263
Dankwoord	277
Bijlage 1. Het Atomium <i>revisited</i>	279

Proloog

Dicht bij het Serengeti-plateau in het noorden van Centraal-Tanzania leven de Hadza, een van de laatst overgebleven jagersstammen. Een kleine vierhonderd Hadza leven nog op dezelfde wijze als hun voorvaderen, duizend jaar geleden. Oude kennis is diep verankerd in dit collectief. Dat zorgt ervoor dat ze kunnen overleven onder de moeilijkste omstandigheden, wat de groep interessant maakt voor wetenschappelijk onderzoek. De antropoloog Frank Marlowe, verbonden aan California University, verdiepte zich twintig jaar lang in de leefstijl van deze groep, met name in de wijze waarop de Hadza jagen, bewegen, voedsel zoeken en bereiden. Een van de zorgvuldig voorbereide experimenten omvatte het naar onbekend gebied brengen van een groep Hadza-jagers. Marlowe was nieuwsgierig naar het bewegingspatroon dat de mannen zouden volgen. Er werden gps-trackers aangebracht om de patronen in kaart te brengen. Wat duidelijk werd: de jagers legden in steeds verschillende richtingen korte en langere afstanden af; op bepaalde plaatsen stonden ze stil en zochten samen lang en intensief naar prooi. Je zou denken dat het een chaotisch patroon met volstrekt willekeurige lijnen oplevert. Maar dat bleek niet het geval. Het zoekpatroon van de jagers schijnt identiek te zijn aan dat van haaien, walvissen, bijen en allerlei vogelsoorten.

We zullen steeds vaker moeten zoeken in onbekend terrein. Zoekstrategieën waar we al jaren op vertrouwen, de veelal monodisciplinaire zoekstrategieën, helpen ons niet meer verder. De Hadza volgen een zoekstrategie waarop instinctmatig wordt overgeschakeld wanneer ze zich op onbekend terrein begeven. Deze strategie laat zich wiskundig beschrijven. De Franse wiskundige Paul Lévy bracht dit als eerste in kaart in wat later de ‘Lévy walk’ wordt genoemd. Kort gezegd komt deze *walk* hierop neer: gezamenlijk veel kleine zoekbewegingen maken, in allerlei verschillende richtingen, en dan opeens een grote sprong naar een heel ander deel van het gebied – om wederom met kleine bewegingen verder te gaan. Door

zo te tasten, wordt de kans dat je voor de tweede keer op dezelfde plek zoekt veel kleiner dan wanneer je alleen stappen blijft maken van dezelfde grootte.

Let op: het pad door dit boek is niet gebaad

‘Voor wie is dit boek geschreven?’, vroeg mijn uitgever, want er moet immers een specifieke doelgroep zijn voor een boek. Maar ja, het enige antwoord dat ik geven kon was: ‘Voor iedereen!’ Voor bestuurders, adviseurs, leiders en volgers, kunstenaars en filosofen, voor studenten, dwarsdenkers en meedenkers en voor mensen die helemaal geen zin hebben in dit boek. Het is een uitnodiging tot ‘samen zoeken’ en het eindigt ook niet met de laatste bladzijde. Integendeel, eigenlijk begint het verhaal daar pas, omdat het ontwikkelen van collectieve slimheid een ploeterend en voorwaarts stuntelend proces is. Dit boek is een uitnodiging tot verder denken daar waar de pagina’s ophouden; het is een boek dat zonder pretentie iets van houvast hoopt te bieden in het gebied van het niet-weten, van het lopen op de tast, van het varen op zicht. Denken te weten stopt immers de nieuwsgierigheid, en nieuwsgierigheid is de drijvende kracht achter de ontwikkeling van collectieve slimheid. Met dit schrijven wil ik met u op pad in onbekend gebied, zoals de jagers van weleer. Zoals de Hadza. ‘Weten hoe je moet gaan is niet hetzelfde als de weg weten’, zei filosoof René ten Bos me ooit.

Het terrein van de collectieve intelligentie is voor velen onbekend. Hierom zou dit boek de traditionele structuur van een thesis kunnen volgen, waarbij je begint met een heldere definitie van het centrale begrip, gevolgd door het opsommen van eerder onderzoek en het toevoegen van eigen ervaringen, uitmondend in een aangescherpte definitie en suggesties voor verder onderzoek. Een goede structuur en een bewezen structuur. Maar dan treed je niet buiten de oevers en dat is nu precies wat collectieve slimheid behoeft. Die traditionele aanpak past niet bij dit thema, niet bij het ontwikkelen van uw eigen concept van collectieve slimheid en ook niet meer bij mij. Ik breng bij voorkeur een landschap in kaart. Een gebied waarin onder meer inzichten uit de sociologie, de organisatiekunde, de politicologie, de bestuurskunde, de economie, de exacte wetenschappen, de biologie, de filosofie en de psychologie te vinden zijn. De kaart is echter niet het gebied. De lezer wordt uitgenodigd door dit boek te zwermen, zelf sprongen te maken, stukjes te lezen en het boek weer weg te

leggen, waarbij een eigen gedachtespoor ontstaat. Ik gun u van harte uw Lévy walk.

De Amerikaanse filosoof John Dewey stelde dat iedere denker een bepaald deel van een schijnbaar stabiele wereld in gevaar brengt. Dat wordt 'wankelmoed' genoemd. Wie met beide benen op de grond blijft staan, komt geen stap vooruit. Ofwel, mooier verwoord door Kierkegaard: 'Loslaten betekent tijdelijk het houvast verliezen. Niet loslaten betekent voor altijd het houvast verliezen.' Het ontwikkelen van collectieve wijsheid begint met het durven loslaten van oude overtuigingen, van dat wat we denken te weten en met name van de overschatting van individuele excellentie.



DEEL 1

Gaat collectieve wijsheid ons redden?

“Gebruikers”. Zo noemen de drugsindustrie en de software-industrie hun klanten.’

– Annabel Jonk

‘We have moved from a solid to a fluid phase of modernity, in which nothing keeps its shape, and social forms are constantly changing at great speed, radically transforming the experience of being human.’

– Zygmunt Bauman, uit *Liquid Times: Living in an Age of Uncertainty* (2007)

‘The temptation of the digital age is to fix everything – from crime to corruption to pollution to obesity – by digitally quantifying, tracking, or gamifying behavior. That’s the biggest mistake we are about to make.’

– Evgeny Morozov, uit *To Save Everything, Click Here. The Folly of Technological Solutionism* (2013)

'Niemand weet in zijn eentje genoeg'

- Titus Plautus, 3^e eeuw v.Chr.

Wereldleiders polariseren en scheppen eigen waarheden. Politici beloven simpele oplossingen voor complexe vraagstukken. Piramidale organisaties zoeken naarstig naar nieuwe vormen van leiderschap en teamvorming om snel en adequaat te kunnen anticiperen op de duizelingwekkende snelheid van de ontwikkelingen.

Organisatiesdeskundige Eric Koenen ziet overal dat individuele slimheid niet langer volstaat om ingewikkelde vraagstukken in de samenleving tot een oplossing te brengen. De sporen die we gewend zijn te bereizen lopen dood.

Onze tijd vraagt om een andere intelligentie, een collectieve intelligentie. Collectieve intelligentie beperkt zich niet tot individuen, maar ontstaat zorgvuldig geregisseerd vanuit een diversiteit van denkers en doeners op vele niveaus.

Dat gaat niet vanzelf. In *Samen slim* brengt Koenen inzichten uit veel disciplines samen en laat hij zien hoe we onze collectieve intelligentie beter kunnen organiseren.

