



*Interview met Eric Koenen*

# Samen slim: **oude en nieuwe wijsheden**

*De HRD-gemeenschap mag zich meer bewust zijn van de enorme betekenis die ze kan hebben voor organisaties.*

Auteur: **Robert Dollevoet**

Leren is van alle tijden. Van het verleden en van de toekomst. In zijn nieuwste boek *Samen slim* neemt Eric Koenen ons mee op een trip, een tocht langs wijsheden, theorieën en persoonlijke reflecties over hoe we kunnen omgaan met vragen in een steeds complexer wordende omgeving. Hij put uit het verleden en houdt een pleidooi voor een toekomst, waarbij we strijden tegen collectieve gedachteloosheid. Geen simpele eigen waarheden voor complexe vraagstukken, geen individuele slimheid, maar collectieve intelligentie die we samen moeten organiseren. De redactie ging met Eric Koenen in gesprek over dit bijzondere boek.

***Je nieuwste boek heet 'Samen Slim: hoe collectieve intelligentie ons gaat redden'. Waar moeten we van gered worden en hoe gaat collectieve intelligentie ons dan redden volgens jou?***

"Het klinkt wel pretentius te denken dat we gered moet worden, als ik je zo de ondertitel van het boek hoor citeren. Toch denk ik dat we op het verkeerde spoor zitten met de huidige wijze van besturen en politiek bedrijven. Ik heb het gevoel dat we op een kantelpunt staan. De vraagstukken die we voor onze kiezen krijgen, zijn zo

complex geworden dat je er in je eentje niet uitkomt, ook niet met een groep die eigenlijk een 'groter ik' is van gelijkgestemden. Met individuele excellentie, met eindeloos debatterende politieke partijen en met traditionele piramidestructuren lopen we vast. We hebben elkaar meer nodig dan ooit – en dan bedoel ik dat niet vanuit een nieuw soort flowerpower-ideaal, maar we hebben een georganiseerde verbinding nodig tussen de verschillen in denken. Verschillen tussen mensen zijn niet het probleem, maar het ontbreken van contact tussen het

verschil. Zo ontstaat niet alleen polarisatie, maar zo ontwikkelen zich ook tunnelvisies en *groupthink*. Daarvan zijn de risico's te groot met het oog op vraagstukken als woningnood, klimaat, innovatiekracht, de inclusieve samenleving en ga zo maar door."

### Collectieve intelligentie

Met collectieve intelligentie doelt Koenen op een vorm van intelligentie, slimheid, wijsheid die al doende ontstaat vanuit een gezamenlijke en afgestemde inspanning van meerdere individuen. Deze vorm van intelligentie is niet een 'staat van zijn', geen eigenschap. Het is een proces, een gezamenlijke onderzoeksvorm, die leidt tot een meer doordacht en gedragen besluit dan wanneer één iemand los van overleg zelfstandig een beslissing neemt.

***Het is een enorm lijvig en bijzonder boek geworden, dat soms meer vragen oproept bij de lezer dan beantwoordt. Wat heeft jou persoonlijk bewogen dit boek te schrijven?***

"Er ligt altijd een persoonlijke bron onder een thema dat je bezighoudt. Als lid van een raad van bestuur viel het me jaren geleden al op hoeveel strijd er in een boardroom kon zijn. Hoe standpunten vooral verdedigd moesten worden en niet onderzocht. Hoe een ander gereduceerd werd tot zijn of haar mening, hoe mensen wilden leren debatteren. Denk aan het Franse *battre*, wat verslaan betekent. Hoe vreemd is dat? Je werkt immers bij dezelfde

organisatie aan het gezamenlijke doel. Maar wat me vooral bezighield, was dat ik er zelf zo snel en hard in meeding. Waarom werd ik een strijder in dat collectief en genuanceerd en onderzoekend wanneer ik één op één met andere directieleden sprak. Toch werden in dat collectief belangrijke besluiten genomen. Ik zag deze strijd met grote regelmaat plaatsvinden in andere organisaties waar ik de top begeleidde. Dat zette me aan tot vijf jaren lezen en onderzoeken om tot dit boek te komen. Daarmee wilde ik een gedegen onderbouwd boek maken, geen vlugschrift."

***Dit nummer van Tv00 gaat over oud en nieuw. Wat is voor jou de werking van oud en nieuw in dit boek?***

"Een prachtig citaat van de militaire theoreticus Von Clausewitz is: 'Een volk bereidt zich altijd voor op de vorige oorlog'. Vanuit leiderschapsperspectief is het belangrijk je bewust te zijn wat je meeneemt van oud naar nieuw en wat je werkelijk wilt doorbreken. Bouw ik een organisatie, een samenleving, die we drie jaren geleden hadden moeten hebben, of bouw ik iets nieuws dat werkelijk klaar is voor de toekomst? Om die vraag te kunnen beantwoorden moet je niet oordelen over het verleden, maar het begrijpen in de context. En dan bedoel ik wezenlijk begrijpen waarom we deden wat we deden en waarom ik als individu deed wat ik deed. Pas wanneer je dat begrijpt, en begrijpen is wat anders dan accepteren, dan kun je de eerste stappen zetten naar vernieuwing. Daarnaast ga je het huidige systeem pas echt begrijpen wanneer je probeert het te veranderen. Daar heb je elkaars verbonden denkkracht voor nodig. Het is erg ingewikkeld, anders was het al gebeurd."

*“Vanuit leiderschapsperspectief is het belangrijk je bewust te zijn wat je meeneemt van ‘oud naar nieuw’ en wat je werkelijk wilt doorbreken. Bouw ik een organisatie, een samenleving, die we drie jaren geleden hadden moeten hebben of bouw ik iets nieuws dat werkelijk klaar is voor de toekomst?”*

“Een centraal begrip dat ik in mijn boek beschrijf is het filosofische begrip ‘vrije ruimte’. Door de bewustwording van de krachten die je denken en handelen beïnvloeden, kun je losraken van je eigen reflexen en patronen. Wanneer je dat kunt, dan is er steeds een vrije keuze in wat je gaat doen. Een ruzie begint nooit met de eerste opmerking, maar met de reactie daarop. Degene die meester is van de reactie kan bepalen wat er gebeurt.”

***De toekomst bouwt altijd op de schou-  
ders van de geschiedenis. Wat zijn voor  
jou de belangrijkste schou-  
ders van de  
geschiedenis waar je op doorbouwt met  
collectieve intelligentie? En, misschien  
nog belangrijker, welke schou-  
ders zie je in de recente tijd die nodig zijn voor  
de toekomst, bekeken vanuit collectieve  
intelligentie?***

“Er zijn altijd vormen van collectieve intelligentie geweest. We denken soms dat grote ideeën door één vrouw of man zijn gedaan, maar het waren bijna altijd collectieven, zeker in de aanloop naar een baanbrekend idee. Maar ja, standbeelden van groepen



**Eric Koenen** is oprichter van de Doorwerth Groep en de Academie voor Interventiekunde, die zich specialiseren in procesbegeleiding van directieteam bij strategische vernieuwing. Hij is oud-bestuurder, commissaris, gastdocent op Nyenrode en de universiteiten van Maastricht en Leiden. Eric Koenen besteedt een deel van zijn tijd aan het schrijven van boeken over leiderschapsthema's.  
[www.doorwerthgroep.nl](http://www.doorwerthgroep.nl)

zijn duur. Een mooi voorbeeld was de Lunar Society of Birmingham, opgericht in 1765, waar wetenschappers en industriëlen, waaronder Josiah Wedgwood en James Watt, niet alleen nadachten over technische oplossingen, maar ook over maatschappelijke vraagstukken. Zij speelden een rol in het aan de kaak stellen van slavernij bijvoorbeeld. Meer recent, in 1990, was het symposium *Art meets Science and Spirituality in a changing Economy*, waar onder meer natuurkundige David Bohm, performance-kunstenares Marina Abramovic en de Dalai Lama met economen in gesprek gingen

*Het HRD-werkveld draagt in mijn ogen een belangrijke verantwoordelijkheid om collectieve slimheid te stimuleren en te faciliteren.*

over grote vraagstukken. Het is hoog tijd om verschillende werelden samen te brengen rondom complexe vraagstukken. Dat kun je ook in een organisatie doen. Zet een lid van de raad van bestuur, een commissaris, een trainee, een klant, een productie-medewerker goed begeleid bij elkaar en ga in gesprek over dilemma's. We denken dat dat ingewikkeld is, maar probeer het maar uit en zet er ook steeds een stoel bij voor het klimaat en geef die een stem."

***Je schrijft in je proloog over 'wankelmoed', een prachtig woord. Wie met beide benen op de grond blijft staan, komt geen stap vooruit. Je haalt daarbij Kierkegaard aan: 'Loslaten betekent tijdelijk het houvast verliezen'; het ontwikkelen van collectieve wijsheid begint met het durven loslaten van oude overtuigingen, van wat we denken te weten en met name de overschatting van individuele excellentie. Wat heeft de HRD-gemeenschap wellicht nodig om wat meer los te laten?***

"Bij deze vraag denk ik aan mijn kleinzoon die, voorzichtig een vinger vasthoudend, met me door het bos loopt. Wanneer er voldoende zelfvertrouwen is, laat hij los, dan weer even vast, dan weer los. De HRD-gemeenschap mag zich meer bewust zijn van de enorme betekenis die ze kan hebben voor organisaties. Bied een reling, ben interventiekundige, help vertrouwen geven in het proces, *the beauty of discomfort*, reik op het juiste moment die vinger aan, maar grijp die andere hand niet vast. Alles gaat immers over leren en ontwikkelen, innovatie, strategieontwikkeling, voortbestaan... alles. Maak je los van het oude concept van 'opleidingen' of 'trainingen', dit gaat over het hart: leren en ontwikkelen. Wanneer je hier de juiste positie gaat verwerven, wellicht gaat claimen, kun je nog meer invloed nemen dan je nu al doet. Zo denk ik écht dat HRD een belangrijke interventiekundige aanjager kan zijn van de vernieuwing op het gebied van collectieve intelligentie."

*Met wankelmoed en vertrouwen beweegt de danser door de ruimte. Geen zicht op waar hij heen gaat, maar er is balans door armen zacht heen en weer te bewegen. De beweging schept meer stabiliteit dan stilstand. Balancing the never balanced.*

***Het HRD-werkveld in Nederland is erg breed, van zorg, onderwijs, overheid naar bedrijfsleven. Hoe denk jij dat het Nederlandse HRD-werkveld het concept van collectieve intelligentie kan aanjagen?***

“Het HRD-werkveld draagt in mijn ogen een belangrijke verantwoordelijkheid om collectieve slimheid te stimuleren en te faciliteren. Dit is de discipline die nadenkt over ontwikkeling en doorbraak. Vanuit leiderschapsperspectief ben ik ervan overtuigd dat hier de echte vernieuwingsuitdaging ligt. Nu zeg ik het wat ongeënuanceerd scherp. We zijn toch wel klaar met de zoveelste kleurentest, smurfen zijn blauw, mensen niet. Laten we stoppen met leiderschapsprogramma’s los van de echte vraagstukken en dynamiek. Cases die je in een uur moet oplossen, net als dat in een krimi een moord in 50 minuten wordt opgelost. Organiseer collectieve slimheid rondom de échte vraagstukken in een organisatie en bouw daar een leerprogramma omheen. Geef een diverse leergroep van acht een budget om het eigen leren gekoppeld aan het vraagstuk in te kopen. Word de dirigent, de regisseur van een nieuwe wijze van leren en ontwikkel de collectieve intelligentie. Zorg daarnaast dat je netwerken bouwt buiten je eigen vakgebied, lees verschillende soorten bladen. We denken zo gesegmenteerd, dat begint al op de universiteit, terwijl dat oorspronkelijk (*universitas magistrorum et scholarium*) een verbonden gemeenschap van denkers en leraren was.”

***Wat vraag jij je dan af over de samenwerkingsvormen van het HRD-werkveld zoals we die vandaag de dag kennen? Welke adviezen zou je daarvoor hebben in de toekomst?***

“Wat ik moeilijk vind, is ook hier te denken dat ik het wel weet. Dat is niet zo en ook strijdig met mijn pleidooi. Het hoofdstuk in mijn boek waarin ik allerlei interventiekundige adviezen geef, noem ik ‘Met enige tegenzin...’ Ik zou vooral de HRD-functie willen uitdagen om de goede vragen te gaan stellen, om mensen uit verschillende disciplines samen te brengen en samen met hen de toekomstige HRD-discipline te ontwerpen. We zouden én het gilde van HRD moeten koesteren, het vak én de verbinding met andere werelden, kunst, wetenschap, diversiteit in wijken, spiritueel, moeten onderhouden.”

*Wie met beide benen op de grond blijft staan, komt geen stap vooruit.*

***Je haalt in je boek musicus Brian Eno aan, die het woord scenius bedacht als tegenhanger van de individueel excellerende genius. Je schrijft: “Scenius als een genius, maar dan verankerd in een scene, een collectief, in plaats van de genen. Een individu komt het best tot zijn recht in een productieve scenius.” Jij schrijft dat je het begrip omarmt omdat het voor jou precies omschrijft waar het over gaat. Wat betekent scenius voor jou precies? En kun je daarbij een HRD-context gebruiken uit je eigen ervaring?***





De Beste Zangers 2021

### Waarom herken je een scenius?

1. Wederzijdse waardering voor bijzondere ideeën, een vriendelijke stimulatie en uitnodiging om je te laten zien.
2. Snelle uitwisseling van technieken en hulpmiddelen. Direct wanneer iets ontdekt is of bedacht, wordt het gedeeld zonder angst voor 'misbruik' of afkeuring. Ideeën stromen wel door, ook de denkstappen die tot een uitkomst hebben geleid worden gedeeld.
3. Het succes in de buitenwereld wordt niet geclaimd door een individu maar het is het succes van het collectief. Binnen het collectief wordt de waardering en de erkenning wel uitgesproken.
4. Het collectief wordt niet gesloten. Anderen met een bijdrage worden ook toegelaten.

"De afgelopen jaren raakte ik verslaafd aan het tv-programma *Beste Zangers*. Er wordt een groep totaal verschillende zangers bij elkaar gebracht, bijvoorbeeld een rapper, een Nederlandse volkszanger, een zangeres van Spaanse liederen, een *heavy metal front lady* en een Turkse zangeres. Wat daar gebeurt, is ongekend, dat is het voorbeeld van een scenius. Ze brengen elkaar tot grote hoogten, zingen elkaars werk en uiteindelijk volgen er duetten. Daar kan ik ademloos naar kijken en ik krijg er tranen van in mijn ogen, omdat je voor je ogen ziet gebeuren wat een scenius is. Ook de begeleidingsband wordt erin meegesleurd en bereikt toppen. Dit is wat mensen samen kunnen wanneer er de bereidheid is om zich te verdiepen in wat de ander denkt, maakt en beweegt. Je voelt het als het gebeurt, als het klopt en ja, dan krijg ik tranen in mijn ogen. Dit vraagt om drie

voorwaarden die voortkomen uit de wereld van de relatietherapie. Dat je, om tot een goede verbinding te komen ontvankelijk, toegankelijk en betrokken moet zijn. Oprecht geïnteresseerd in de andere talenten, zelfs die waar je in aanvang wellicht niets mee hebt. Zo zou je ook leerervaringen moeten kunnen organiseren. Daar heb ik ook mee geëxperimenteerd door bijvoorbeeld ideeën in een ‘windtunnel’ van perspectieven te zetten. Een goed geleid proces om vanuit verschillende invalshoeken een vraagstuk of een idee te gaan onderzoeken. Dat kun je morgen al inrichten.”

**Tot slot een vraag over de kern van het HRD-vak: bouwen aan talent. Je doet nog al bouwe beweringen over de structurele onderbenutting van talent in organisaties. Niet omdat het niet aanwezig is, maar omdat de manier waarop bedrijven zijn georganiseerd niet geschikt is om collectieve intelligentie te ontwikkelen. Welke overwegingen wil je meegeven aan het HRD-veld als ‘talent builders’ en ‘ontwikkelen van intelligentie in organisaties’ over het ontwikkelen van collectieve intelligentie in organisaties?**

“Oeff, ik schrik van de omschrijving ‘boute beweringen’. Goed dat je dat zegt. Ik schiet ook nog herhaaldelijk in een oude groef. Ik zou het vooral willen onderzoeken en laten we het dan zien als een hypothese. Dan zijn vragen interessanter dan meningen of antwoorden. Wanneer is iemand een talent? Is het talent van gisteren ook het talent dat we morgen nodig hebben? In *Samen slim* beschrijf ik hoe de HR-directeur van de gemeente Rotterdam ontdekte dat de

mensen die ze selecteerden op basis van intelligentietesten, persoonlijkheidstesten en talentanalyses helemaal niet de mensen waren die het beste met de gewone Rotterdammers konden omgaan. Ontwerp samen met verschillende spelers in je organisatie eens een hele nieuwe vorm. Betrek er kunstenaars bij of mensen die je er vooral niet bij zou willen betrekken. Organiseer het komend jaar eens een paar windtunnel denksessies rondom de vijf grote dilemma’s waar de organisatie voor staat. Kom tot een collectieve agenda, naast de eigen programma’s en actiepunten. Zo staat *Samen slim* vol met interventiekundige ideeën, ga experimenteren. Ik werd geïnspireerd door filosoof Bruno Latour en zijn parlement der dingen. Ga eens in gesprek met een dienst of een product dat je organisatie levert of maakt. Vraag aan een beschadigd gebouw in het aardbevingsgebied wat het zou willen. Er was een stagiaire bij een verzekeringsbedrijf die het proces van een brandverzekeringsaanvraagformulier in kaart moest brengen. Hij liet een t-shirt bedrukken met de tekst “Ik ben een brandverzekeringsaanvraagformulier” en ging als ‘formulier’ in gesprek met alle afdelingen. Het leidde tot een fascinerende analyse. Wanneer je eenmaal buiten de grenzen gaat denken, kom je zelf met de mooiste ideeën en bedenk: wanneer je alleen maar doet wat mag, weet je nooit wat kan.” ♦

### Referentie

- Koenen, E. (2020). *Samen slim: Hoe collectieve intelligentie ons gaat redden*. Leusden: ISVW Uitgevers.

**Robert Dollevoet**, redactie TvOO