

Complexiteit: werkwijzen bij organisatieverandering

Peter Bootsma en Judith Lechner

Samenvatting

Dit hoofdstuk gaat over versterken van synergie tussen centrale besturing en zelforganisatie in organisaties. Aan de orde komt de praktijkmethode Recursief Proces Management, de toepassing in een not-for-profit organisatie (een stadsbibliotheek) en de lange termijn effecten daarvan. De methode is gericht op management in een netwerk van teams. Synergetische vormen van zelforganisatie worden gestimuleerd door onder meer het ontwikkelen van de taal van de organisatie. Centrale instrumenten in de methode zijn een organisatiespecifieke vragenlijst over management op teamniveau en het intranet van de organisatie. De vragenlijst wordt gebruikt in een ontwikkelingsgerichte dialoog tussen managers en teams; het intranet maakt de dialoog transparant. In de case van een stadsbibliotheek heeft deze aanpak bijgedragen aan spontane vorming van teams, betere uitwisseling van 'best practices' tussen teams, verbetering van managementcompetenties en een meer professionele attitude van medewerkers en managers.

Embargo

Niet verspreiden. Niet uit citeren.

Deze tekst verschijnt als hoofdstuk in **Verdieping van Chaosdenken**, Frans van Eijnatten, Marian Kuijs & Julien Haffmans (red.), Van Gorcum, Publicatie in september 2002

Terugkoppeling graag naar Peter Bootsma, p.bootsma@qualityresearch.nl, tel 050 3113100 of Judith Lechner, j.lechner@bngron.nl, tel 050 5730724. Meer informatie over de auteurs: zie laatste pagina.

6. Complexiteit: werkwijzen bij organisatieverandering

Peter Bootsma en Judith Lechner

1 Verkenning van zelforganisatie

1.1 Orde uit het niets

Een van de meest intrigerende verschijnselen uit de wereld van de complexiteitstheorie is zelforganisatie: orde die uit het niets ontstaat. Zelforganisatie is overal te zien: in de dans van een school vissen, in het voorspelbare gedrag van automobilisten in de file, in spontane acties na rampen, in de opbouw van bliksemschichten, de nerven van een varenblad en de *wave* in het voetbalstadion [1]. Dit hoofdstuk begint met een verkenning van dit maar ten dele begrepen fenomeen en van de manifestatie van zelforganisatie in organisaties. Daarna komt de praktijkmethode Recursief Proces Management aan de orde, gevolgd door een verslag van de toepassing daarvan in een not-for-profit organisatie en een bespreking van de lange termijn effecten daarvan.

Stel je hebt een wond aan je been. Het genezen van die wond is een proces waarbij grote aantallen cellen betrokken zijn. Het doel is reparatie van beschadigde weefselstructuur met vorming van nieuw weefsel dat zo goed mogelijk lijkt op wat er zat, en uiteindelijk functieherstel. Dit is geen bestuurd proces maar ‘emergent gedrag’ van een zelforganiserend weefsel. Het centraal zenuwstelsel hoeft er maar weinig aan te doen, hooguit de spiegels van sommige hulpstoffen in het bloed tijdelijk verhogen en zorgen voor pijngevoel. Aan bewuste acties is nauwelijks behoefte. Ontzien en beschermen is goed, verder moet je er af blijven en vooral niet gaan krabben.

Zelforganisatie is niet het enige ordeningsprincipe in je been. Als je loopt is centrale besturing juist de belangrijkste ‘motor’. Benen van mensen verzetten immers geen stap zonder bewuste of reflexmatige instructie uit het centraal zenuwstelsel. Zelforganisatie komt daar niet aan te pas.

In dit voorbeeld zorgt zelforganisatie ervoor dat de werkdruk in de centrale besturing binnen de perken kan blijven. Het centrum bestuurt primaire functies (o.a. lopen) en lokale structuren nemen lokale functies voor hun rekening (o.a. wondherstel). Een logische keuze, want centrale besturing vreet energie en daar moet je dus zuinig mee omgaan.

1.2 Fractals

Broccoli, boomkruinen, wortelstelsels, geweien en longen hebben gemeen dat ze groeien uit één uitloper van iets. Die uitloper vertakt zich en de takken vertakken

zich nog verder totdat aan de uiteinden actieve elementen ontstaan die het gewenste werk doen. De precieze vorm van een fractaal eindproduct staat niet op voorhand vast, die ontstaat vanzelf door natuurlijke variaties in het groeiproces of als de uitlopers elkaar in de weg gaan zitten. Maar in het proces van vertakken is een bijna wiskundige regelmaat te ontdekken. Bijvoorbeeld in het aantal vertakkingen op een knooppunt, de hoek ten opzichte van de oorspronkelijke groeirichting, de afstanden naar volgende knooppunten of het aantal malen vertakken voordat een werkzaam eindpunt wordt gevormd.

Van centrale besturing is hier geen sprake, er is geen architect of opzichter die met een tekening van het eindproduct in de hand het bouwproces staat bij te sturen. Er is ook geen centrale kwaliteitscontrole op het foutloos dupliceren van genetische code tijdens de celdeling, dat regelt zich prima decentraal in de celkernen. Zelfs het evolutionair ontwikkelen van de vertakkingsregels gebeurt in de wetenschappelijke visie zonder ingrijpen van bovenaf. Mutaties en seksuele reproductie zijn voldoende en natuurlijke selectie doet de rest.

Bouwplannen en centrale M<besturing>M ontbreken weliswaar, maar fractaal gevormde organen zijn toonbeelden van M<beheersing>M. De gewenste structuur, vaak een grote kapstok voor enorm veel micro-organen, wordt zeer betrouwbaar gerealiseerd. Dit maakt fractale reproductie tot een van de krachtigste groeistrategieën in de levende natuur.

1.3 Herwaardering van hiërarchie

Als zelforganisatie zoveel voordelen heeft, waar heb je hiërarchische structuren en posities dan eigenlijk nog voor nodig? Het is in ieder geval modieus om het te hebben over afschaffen van hiërarchie, en management is in veel organisaties inderdaad minder centralistisch geworden. Maar de meeste mensen blijven toch gewoon een hark tekenen als je vraagt hoe de structuur van hun organisatie is. Is dat 'oud denken' dat gaandeweg het veld zal ruimen? Dat staat nog te bezien.

In een ruimer perspectief bekeken is hiërarchie een volkomen natuurlijk beginsel. Het kenmerkt niet alleen organisaties van mensen, maar ook populaties van dieren. Bij dieren wordt hiërarchie zelfs belangrijker naarmate ze intelligenter zijn: een school vissen kan wel zonder leider, maar een troep apen niet. Het verlangen van fysiek of mentaal sterke mensen om macht te hebben is dan ook niet de erfenis van een managementtheorie uit de vorige eeuw, maar zit veel dieper en is mensen eigen. Het is daarom onwaarschijnlijk dat het hiërarchisch paradigma als gevolg van nieuw denken over organisaties zal verdwijnen.

Een andere reden om hiërarchie niet af te schrijven is dat de klassieke organisatiestructuur goed beschouwd een uiting is van fractale zelforganisatie en dus prima past in het nieuwe denken. Net als bij een broccoli zijn er vertakkingsregels die bij groei ongewijzigd doorgegeven worden en in iedere uitloper weer toegepast worden. Bijvoorbeeld het principe van *eenheid van bevel*, een richtlijn voor *span of control*, de manier van beschrijven van structuur en functies, of de verplichte registratie van afdelingen in de financiële en administratieve computersystemen van de organisatie. Dergelijke structuurregels, vaak ongeschreven, duiden we hierna aan met dezelfde term die in de biologie gebruikt wordt: M<genetische code>M. Deze code zorgt ervoor dat hiërarchische eenheden dezelfde taal spreken en daardoor beter samenwerken. Iedereen weet immers wat een afdeling is, wat je wel en niet van een chef mag verwachten, en hoe je een stippellijn in een organogram moet interpreteren. Voorstellen voor uitbreidingen van de organisatiestructuur borrelen op uit de

organisatie (bij inkrimpen is het een heel ander verhaal) en gaan dan als vanzelf over nieuwe *hiërarchische* eenheden. De genetische code van de hiërarchie ontslaat dus de top van de verplichting om iedere structuurwijziging centraal te ontwerpen. Hiërarchische organisatiestructuren zijn daarmee een schoolvoorbeeld van zelforganisatie. Als ze nog niet bestonden was het nu een goede tijd om ze uit te vinden.

Als we ervan uitgaan dat we voorlopig nog niet van hiërarchische besturing af zijn, en dat mogelijk op termijn niet eens willen, dan is de functie van hiërarchie in organisaties aan een herwaardering toe. De genetische code van hiërarchie hoeft niet van tafel maar er moet wel een gen bij voor zelforganisatie als het ‘andere’ principe voor ‘getting things done’. Het moet ook duidelijk worden waar de specifieke toepassing ligt van zelforganisatie en waar centrale besturing de eerste keuze is. Het moet ook helder worden wanneer klassiek besturen en zelforganisatie elkaar tegenwerken en wanneer ze elkaar versterken.

1.4 Laat alle kikkers springen

Traditioneel gezien willen organisaties resultaten exact plannen en centraal besturen. Een logisch gevolg daarvan is de neiging om ook de organisatie zelf –op alle niveaus– te willen beheersen. Het gewenste patroon van samenwerking wordt centraal bedacht en opgelegd aan de hele organisatie. Variatie in aanpak als gevolg van eigen initiatief van personen of eenheden in de organisatie wordt daarbij gezien als een tegenwerkende kracht en dient uitgebannen te worden. Alle neuzen moeten dezelfde kant op en er moeten geen kikkers uit de kruiwagen springen!

De regisseur kiest zijn acteurs op ‘regisseerbaarheid’, de was in zijn handen. Hij start zijn creatieve werk met het lezen van de tekst. Elke zin in de toneeltekst heeft voor hem betekenis waarvan de acteurs aantekeningen maken. Tijdens de repetities laat hij de acteurs zien hoe de oude vrouw loopt en de jonge man kwaad wordt. Zijn spel oogst bewondering bij de acteurs. De acteurs werken hard aan de interpretatie van de regisseur. De regisseur is redelijk tevreden na de première. De acteurs zijn blij dat de regisseur redelijk tevreden is. Een geslaagde voorstelling.

De wereld is complexer geworden en daarmee worden organisaties en hun vraagstukken ook complexer. Voor management wordt het steeds moeilijker om een verwachting over de toekomst te formuleren. Het is steeds minder duidelijk welke krachten uiteindelijk doorslaggevend zullen zijn voor succes of falen van een bedrijfsstrategie. Het huidige management staat daarmee voor het vraagstuk hoe een bedrijf in een complexe omgeving bestuurd kan worden. Het vooraf formuleren van een eenduidig uit te voeren aanpak is nauwelijks meer mogelijk en is daarom geen adequaat antwoord. Essentieel worden: het werken met een veelheid aan belangen en werkrichtingen, het parallel uitproberen van alternatieve strategieën en de weging achteraf aan een ‘opkomende’ bedrijfsvisie. Bij deze aanpak moet niet het eindresultaat worden ontworpen maar de condities om uit meerdere strategieën de beste resultaten te laten groeien.

De regisseur heeft zijn acteurs gekozen op authenticiteit en originaliteit, het startmateriaal. Hij begint het creatieve werk met een gesprek over zijn eindbeeld. Door het gesprek wordt het eindbeeld verfijnd en scherpgesteld. Tijdens de repetities begeleidt hij de acteurs bij het zoeken naar karakter en beweging van de oude vrouw en de jonge man. Al werkend met elkaar vormen zij de personages. Het spel van de één geeft de ander weer nieuwe impulsen. Goed en verrassend materiaal dat consistent is met het eindbeeld wordt bewaard, de rest wordt weggegooid. Na afloop zijn de

acteurs enthousiast over hun voorstelling. De regisseur ziet dat zijn voorstelling heel anders en tegelijkertijd helemaal in lijn met zijn eerste eindbeeld is. Een geslaagde voorstelling.

De inspanning van een manager kan zich gaan richten op andere zaken dan centrale besturing (zie ook *Tabel 1*). Het stimuleren van de ontwikkeling van meerdere strategieën wordt essentieel, het opsporen en uitwisselen van resultaten wordt van belang, net als het delen van kennis en het tot stand brengen van interactie en dialoog. In deze opvatting kun je stellen dat neuzen veel kanten op mogen staan en kikkers uit de kruiwagen mogen springen. Graag zelfs! Dit vergroot de kans op meerdere resultaten (biodiversiteit) waaruit de organisatie kan kiezen (survival of the fittest).

Tabel 1 Voorbeelden van veranderende opvattingen over management als gevolg van toepassing van inzichten uit complexiteitstheorie

	inperken van complexiteit	benutten van complexiteit
lange termijn planning	formuleren van samenhangende missie, visie, strategie en daaraan gekoppelde doelen (lineair top down)	begrijpen, bespiegelen en onderhandelen van 'opkomende' strategieën (iteratief bottom up) [2]
korte termijn planning	een vooraf vastgesteld en gewenst eindresultaat behalen (beheersing, reduceren van complexiteit)	meerdere resultaten tot stand brengen (variatie, interactie) die achteraf gewogen en gewaardeerd kunnen worden (evaluatie, reflectie, selectie)
organisatiestructuur	enkelvoudig hiërarchisch; optimaal voor doelcommunicatie, verantwoording en zelfsturing	hiërarchie plus teamnetwerk; optimaal voor proceslogistiek, kennisuitwisseling en zelforganisatie
taakopvatting manager	ruimte bieden voor persoonlijke ontwikkeling binnen kaders, medewerkers 'uit de wind' houden (managen, coachen)	ruimte bieden voor variatie in werkwijze en korte termijn doelen, bevorderen van interactie over bedachte en onverwachte resultaten (dialoog, faciliteren, coachen)

2 Zelforganisatie in organisaties

2.1 Verschillen tussen zelforganisatie in de natuur en in organisaties

Uit de eerder genoemde voorbeelden van het been en de broccoli spreekt dat zelforganisatie in de natuur hand in hand gaat met centrale besturing of andere vormen van beheersing. Ook in menselijke samenwerking blijkt regie goed samen te gaan met zelforganisatie. De parallel is nog verder door te trekken: zowel in hogere organismen als in menselijke organisaties is centrale besturing een onmisbaar verschijnsel. Zelforganisatie is dus geen alternatief voor centrale besturing, maar een complementair principe, dat synergetisch verbonden is met besturing en beheersing.

Er zijn echter ook verschillen. Waar we in de natuur een geëvolueerde balans zien tussen beide coördinatieprincipes, is in organisaties centrale besturing overheersend.

Zelforganisatie is een onderstroom die we kennen als 'the invisible hand', 'informele organisatie' of 'bedrijfscultuur'. Zelforganisatie kan zelfs contraproductief zijn. Bijvoorbeeld in de vorm van 'leemlagen' van middenmanagers die stelselmatig

vernieuwing frustreren (misschien wel terecht). Ook ‘ongeschreven regels’ kunnen verkeerd uitpakken, bijvoorbeeld als het *not done* is om kritiek te hebben [3]. Een ander bekend fenomeen is het ‘glazen plafond’ dat het voor vrouwen moeilijk maakt om topposities te bereiken. Synergie tussen centrale besturing en zelforganisatie is in organisaties dus alles behalve vanzelfsprekend.

Bij zelforganisatie in organisaties kom je verder een unieke paradox tegen die in de natuur niet speelt. In menselijke organisaties kunnen managers en medewerkers namelijk de zelforganisatie bewust manipuleren. In bijenvolken, scholen vissen en zelfs in de huidige generatie computersimulaties heb je dat niet. Hierin onderscheiden organisaties zich dus van *complex adaptive systems* in het algemeen. De vraag is echter, als iemand probeert om zelforganisatie te beïnvloeden, is het dan nog wel zelforganisatie? Wat is zelforganisatie dan precies? Kun je zelforganisatie bewust organiseren? Of is het er alleen als niemand weet dat het er is?

2.1 Definitie

Het wordt tijd voor een definitie van ‘zelforganisatie in organisaties’. Een volledig wetenschappelijk verantwoorde definitie is daarbij echter niet de intentie. We beperken ons tot een korte formulering die zich leent voor gebruik in interne communicatie en voor toepassing in een experimentele methode. In deze stijl zien we zelforganisatie in een organisatie als *een patroon van spontane samenwerking tussen medewerkers of teams*. De kernbegrippen hierin begrijpen we als volgt.

Zelforganisatie kan zichtbaar zijn in samenwerking tussen *medewerkers*, maar ook in samenwerking tussen *teams*. Zo kunnen medewerkers een bepaald taalgebruik van elkaar overnemen, en kunnen teams cultuurelementen of werkmethoden kopiëren.

We concentreren ons op twee vormen van zelforganisatie. De eerste vorm van zelforganisatie betreft *fractaal groeien*, waardoor hiërarchische patronen kunnen ontstaan. In organisaties is dat herkenbaar als het organogram op lokaal initiatief uitgebreid wordt of als een projectgroep een subproject in het leven roept en daarbij naar eigen model een projectleider, een projectplan, een mijlpalenplanning en budget vaststelt. Ook het doorsturen van een loos virusalarm (hoax) aan meerdere e-mailadressen is een voorbeeld van fractale reproductie. Fractaal groeien is een individuele eigenschap omdat een enkele manager of een enkel team in staat kan zijn een fractaal groeiproces op gang te brengen.

De tweede vorm betreft *emergent gedrag* (emergent behaviour) waardoor de organisatie op een hoger of lager niveau kan gaan functioneren. Daarvan is sprake als collectief gedrag (cultuur) ontstaat zonder opdracht van boven. Emergent gedrag is een eigenschap van een populatie, niet van het individu.

Zelforganisatie, zowel in de vorm van fractaal groeien als van emergent gedrag, is *spontaan*. Dat wil zeggen dat het initiatief bij de betrokken medewerkers of teams ligt. Hoe ze op het idee komen maakt voor de definitie niet uit. Het kan creativiteit zijn, onbewuste reproductie van een aangereikt idee, doelbewust handelen met het oog op zelforganisatie, zoeken naar simpele oplossingen, of toeval. Welke persoonlijke drijfveren (bijvoorbeeld passie, urgentie, zorg) een rol spelen, maakt voor de definitie ook geen verschil. Waar het om gaat is dat het handelen op eigen motieven gebaseerd is, dat het tijdstip of de planning zelfgekozen is, en dat er geen expliciete opdracht van hogerhand ligt. Spontaan staat hier dus tegenover opgelegd en niet tegenover doelbewust.

Zelforganisatie, zowel in de vorm van fractaal groeien als van emergent gedrag, betreft een *patroon*. Zo is er bijvoorbeeld een patroon als goede ideeën of best

practices stelselmatig worden uitgewisseld, als er overal informele netwerken ontstaan rond talentvolle medewerkers, als er een hechte bedrijfscultuur is, als belangrijk nieuws (of een goede grap) altijd als een lopend vuurtje rond gaat, of als in een crisis iedereen discipline toont en de onderlinge twisten opzij zet. Ook een hiërarchische structuur is een patroon.

Waar we ons in het vervolg op zullen concentreren is het *oprichten van teams* en het *management van teams*. In dat verband verstaan we onder zelforganisatie de spontane vorming en ontbinding van teams, patronen van spontane verspreiding en gebruik van managementmethoden en -technieken, spontane kennisoverdracht, en spontane ontwikkeling van managementcompetenties.

2.2 Kanttekeningen

In de definitie staat niet dat centrale besturing moet ontbreken of dat expliciete doelstellingen afwezig moeten zijn. De paradox van ‘bewuste zelforganisatie’ wordt daarmee dus ‘per definitie’ geaccepteerd en zelforganisatie mag een bewust streven zijn. Stel bijvoorbeeld dat een directie actie onderneemt voor meer emergent gedrag in de samenwerking tussen teams. Wij spreken in dat geval nog steeds van zelforganisatie, zolang de directie maar andere middelen kiest dan meten en bijsturen. Ook als er permanente bemoeienis van de directie voor nodig is om te voorkomen dat de zelforganisatie uitdooft, blijven we spreken van zelforganisatie, zolang de bemoeienis maar beperkt blijft tot het creëren van condities voor of het faciliteren van zelforganisatie.

Bij teams maken we een onderscheid tussen *zelforganisatie* als teamoverstijgend verschijnsel, en *zelfsturing* als eigenschap van het team. Deze begrippen hebben een verschillende oorsprong en zijn niet uitwisselbaar. Zelfsturing is een managementbegrip en gaat over doelbewuste emancipatie van medewerkers. De term zelforganisatie komt voort uit complexiteitstheorie en gaat over spontane orde. Er is wel een verband: zelfsturing kan bijdragen aan constructieve vormen van zelforganisatie, onder andere omdat het ruimte biedt voor variatie. Omgekeerd kan zelforganisatie ook bijdragen aan zelfsturing, bijvoorbeeld als zelfsturing een geaccepteerd beginsel is en als vanzelfsprekend (dus zonder opdracht van de top) in nieuwe afdelingen of teams wordt toegepast.

3 Condities voor zelforganisatie in organisaties

Hoe kun je zelforganisatie veroorzaken of versterken? In ieder geval niet door mensen op te dragen om de gewenste vormen van samenwerking in praktijk te brengen, dat is immers organiseren en geen zelforganisatie. We doen daarom een stap terug en komen terecht bij het creëren van voorwaarden en omstandigheden. In onze management- en advieservaring zien we dat met name de onderstaande factoren een belangrijke invloed hebben. De eerste twee (variatie en interactie) ontleen we aan Axelrod en Cohen [4]; de derde (verstoring) vinden we onder andere in Pascale [5]. Er zijn meer factoren die emergent gedrag of fractaal groeien kunnen bevorderen, maar we beperken ons hier tot deze drie.

Variatie. Voor zelforganisatie is variatie nodig, anders kan er geen keuze gemaakt worden uit succesvolle en minder succesvolle vormen van samenwerking en is het patroon van spontane samenwerking statisch. Bij zelforganisatie in teammanagement gaat het bijvoorbeeld om variatie in doelstellingen, overlegstructuren, teamsamenstellingen, samenwerkingsrelaties met andere teams,

aanpak van kwaliteitsborging, etc. Variatie in deze zin kan ontstaan bij voldoende zelfsturing, dus als de betrokken medewerkers voldoende ruimte krijgen om naar eigen inzicht te handelen, en gestimuleerd worden om van die ruimte gebruik te maken.

Interactie. Een belangrijke voorwaarde voor constructieve zelforganisatie ligt in de interactie tussen medewerkers of groepen medewerkers. Interactie kan leiden tot meer zelforganisatie als men elkaar beter begrijpt, ‘dezelfde taal spreekt’. Mensen leren dan sneller van elkaar en kunnen gemakkelijker begrip opbrengen voor elkaars situatie. Er wordt beter samengewerkt en ‘best practices’ verspreiden zich sneller. In het verlengde van taal ligt de $M < \text{dialoog} > M$ tussen managers en teams. We zien meer zelforganisatie als het management een intensieve uitwisseling van vragen en antwoorden op gang houdt. Dat geeft ze beter zicht op en vertrouwen in de managementvaardigheden van teams dan wanneer ze alleen opdrachten geven en resultaten zouden controleren.

Uniformiteit op taalniveau vergemakkelijkt de interactie die voor zelforganisatie nodig is, maar kan ook vernieuwing tegenhouden als het nieuwe niet goed te verwoorden is. Taalvernieuwing is daarom een belangrijke aanvullende conditie. Zowel het begrippenkader als de manier van dialoog voeren moeten zich kunnen ontwikkelen.

Verstoring. In veel literatuur over chaos wordt het belang van verstoring benadrukt. De gedachte is dat in een evenwichtssituatie de impuls tot vernieuwing ontbreekt en dat de aandacht dan gemakkelijk verslapt. Verstoringen, bijvoorbeeld externe druk, nieuwe competentie-eisen aan medewerkers, reorganisaties of ingrijpende beleidswijzigingen, zijn dan wenselijk, dat houdt de organisatie scherp. Te veel verstoring is echter niet goed, dan wordt er niet meer geleerd of dan valt de organisatie uit elkaar. Tussen niets en te veel zit een gebied waar verstoring leidt tot maximale creativiteit en waar ruimte ontstaat voor echte vernieuwing. De kunst is om daar te komen en daar te blijven.

4 Methodische uitwerking: Recursief Proces Management (RPM)

4.1 Introductie

In deze paragraaf bespreken we een praktijkmethode voor organisatieontwikkeling die gebruik maakt van zowel fractaal groeien als emergent gedrag. De methode heet *Recursief Proces Management* (RPM) en is ontwikkeld in de context van organisatieontwikkelingsprojecten in middelgrote en grote organisaties (vanaf ca. 200 medewerkers) [6]. Het begrip *recursie* in RPM slaat op de fractale herhaalbaarheid van het concept op alle niveaus van een organisatie. Het woord *proces* geeft aan dat het werk voor de klant centraal staat, niet de structuur van de organisatie. *Management* betekent dat de methode betrekking heeft op coördinatie en samenwerking in organisaties.

De methode beoogt een betere beheersing van complexiteit zonder te grijpen naar meer centrale besturing. Het toepassingsgebied van RPM ligt bij grote reorganisaties, organisatieontwikkeling na fusies, cultuurverandering, etc. Het gaat om situaties waarin het belangrijk is nieuwe samenbindende elementen te vinden met behoud van lokale eigenheid en initiatiefruimte. Veel voorkomende thema's daarbij zijn het werken in teams, procesgerichtheid, klantgerichtheid, zelfsturing, flexibiliteit, innovatie, competentieontwikkeling. Bevorderen van zelforganisatie is hierbij altijd

maatwerk. De methode wordt daarom eerst op maat gemaakt voor de organisatie en dan pas in praktijk gebracht.

De RPM methode is geen statisch concept. Iedere implementatie voegt nieuwe inzichten, materialen en voorbeelden toe. Veel daarvan wordt *open source* gepubliceerd, wat neerkomt op vrije verspreiding en toepassing onder voorwaarde van bronvermelding [6]. Ook in de ontwikkeling van RPM wordt daarmee meer zelforganisatie mogelijk. De opzet is om meer professionele terugkoppeling te verzamelen, de ontwikkeling van de methode en varianten daarvan te versnellen en deze in het toepassingsgebied beter toegankelijk te maken.

4.2 Uitgangspunten en ontwerp van de methode

Het ontwerp van de RPM methode kent twee uitgangspunten. Het eerste betreft het werk dat een organisatie doet, de bedrijfsprocessen. Bedrijfsprocessen zijn tegenwoordig meer verweven met elkaar dan vroeger. De klant is belangrijker geworden en als gevolg daarvan zijn 'schuttingen' tussen vakgerichte afdelingen geslecht of is de organisatie gekanteld. Bovendien is ICT overal doorgedrongen en heeft iedereen te maken met de zorg voor ARBO, kwaliteit en milieu. De verzameling van bedrijfsprocessen krijgt al met al het karakter van een netwerk waarin alles met alles verbonden kan zijn. Het verzinnen van een organisatiestructuur wordt dan steeds lastiger: een netwerk beeld je immers niet zomaar af in een hiërarchie, je blijft schuiven en kantelen.

Om van dit nadeel af te komen wordt in RPM gewerkt met een wezenlijk andere organisatiestructuur. In plaats van een enkelvoudige hiërarchie waarin zowel de macht als het werk verdeeld wordt, is er een *M<tweevoudige organisatiestructuur>M*. Die structuur combineert een relatief stabiele hiërarchie van managers met een flexibel netwerk van teams, en bevat een rollenmodel voor de koppeling tussen beide. Het netwerk van teams wordt hierna aangeduid als *M<teamnetwerk>M*. Teams zijn in dit beeld nieuwe organisatorische eenheden die vele netwerkrelaties kunnen hebben met andere teams en met externe partijen. Dit geeft een teamnetwerk dat zich ook zonder hiërarchische mutaties of reorganisaties soepel kan aanpassen aan veranderende omstandigheden. Zie *Box 1* voor een uitwerking van het structuurmodel van RPM.

Box 1 Tweevoudige organisatiestructuur

RPM Gaat uit van een tweevoudige organisatiestructuur met enerzijds een relatief stabiele hiërarchie van managers en anderzijds een flexibel netwerk van teams. [8] Alle primaire en ondersteunende werkzaamheden, alle management- en coördinatie-taken en alle projecten worden daarbij aan teams toegewezen. De werkinhoud van de hiërarchie wordt op nul gesteld. Hiërarchische structuur wordt alleen nog gebruikt voor het verdelen van eindverantwoordelijkheden.

Het teamnetwerk is in meerdere opzichten flexibel. Medewerkers mogen lid zijn van meerdere teams, en teams mogen zijn samengesteld uit medewerkers die onder verschillende managers vallen. Teams kunnen ontstaan en opgeheven worden zonder veranderingen in de hiërarchie. Processen kunnen parallel of serieel over meerdere teams verdeeld zijn, afhankelijk van economische schaal, afstembehoefte, werkklimaat, geografische spreiding, etc. Het resulterende teamnetwerk voegt zich dan gemakkelijker naar behoeften en omstandigheden.

Of van deze mogelijkheden ook gebruik wordt gemaakt hangt van de omstandigheden af. Soms is een teamnetwerk wel goed in een hiërarchie af te beelden.

Het teamnetwerk en de hiërarchie zijn dan congruent en er zijn dan alleen hiërarchische teams met chefs als teamvoorzitter. Meestal is er echter sprake van gedeeltelijke congruentie, bijvoorbeeld dat sommige teams afdelingsoverschrijdend zijn.

De hiërarchie en het teamnetwerk worden verbonden met hulp van een eenvoudig rollenmodel. De twee hoofdrollen daarin zijn 'eindverantwoordelijke' en 'teamvoorzitter' (dit zijn organisatiespecifieke benamingen die ontleend zijn aan de casebeschrijving). De eindverantwoordelijke heeft een formele hiërarchische positie, het is altijd de manager waar alle hiërarchische lijnen vanuit het team samenkomen, ongeacht hoe hoog dat is. De teamvoorzitter is altijd een teamlid, maar hoeft geen leidinggevende te zijn. De teamvoorzitter is altijd verantwoordelijk voor de communicatie in en rond het team. Bij congruentie vallen de twee hoofdrollen niet samen, de eindverantwoordelijke is dan de 'chef van de chef'.

In het rollenmodel wordt verder onderscheid gemaakt tussen drie soorten beslissingen die een eindverantwoordelijke zelf neemt of delegeert aan andere managers of aan de teamvoorzitter. Dat betreft beslissingen over de samenstelling van het team (wie), over de resultaten die het team nastreeft (wat) en over de werkwijze (hoe). Of de eindverantwoordelijke deze beslissingen delegeert hangt onder meer af van de mate van zelfsturing die bij het team past. Het enige wat een eindverantwoordelijke niet kan delegeren zijn specifieke taken die aan zijn rol verbonden zijn zoals inspireren en arbitren.

Dit rollenmodel met twee hoofdrollen en drie delegeerbare beslistaken maakt een grote variëteit in zelfsturing mogelijk, van sterke gebondenheid tot vrijwel volledige autonomie. Bovendien is het ook toepasbaar bij congruentie. Dit zorgt ervoor dat het model overal in de organisatie gebruikt kan worden en dus onderdeel kan zijn van de 'genetische code' van een teamnetwerk (zie tekst en *Box 2*).

Het tweede uitgangspunt van RPM betreft de mensen in de organisatie. Medewerkers en managers van tegenwoordig zijn mondiger en beter opgeleid dan vroeger. Ze zijn vaak goed in staat om complexe afwegingen te maken, met meerdere belangen rekening te houden en zich staande te houden in spanningsvelden. In hun vrije tijd kunnen ze complexe activiteiten organiseren en verrekende investeringsbeslissingen nemen. Veel leiding hebben ze niet nodig, coaching en globale doelstellingen zijn voldoende en voor de rest vinden ze hun weg wel. Ze gedijen en ontplooiën vaak beter in zelfsturing en in netwerken dan onder eenheid van bevel.

Het teamnetwerk wordt met RPM op dit type medewerkers ingericht. Daarin passen coachende managers en zelfsturende teams, zoals in veel moderne managementconcepten. Er is echter niet gekozen voor het aanbrenen van de bijbehorende competenties door opleiding of training. In plaats daarvan wordt in RPM een omgeving gecreëerd waarin managers en teams het coachen en zelfsturen in de praktijk van elkaar kunnen leren. Dat gebeurt door het aanreiken van een werkwijze voor dialoog tussen managers en teams en door het transparant maken van de uitkomsten van die dialoog voor de hele organisatie. Een transparante dialoog, zo is de gedachte, bevordert emergent gedrag in de vorm van spontane verspreiding van kennis, ideeën, werkwijzen, contacten, etc.

4.3 De genetische code van een teamnetwerk

De organisatievorm van RPM heeft alleen kans van slagen als deze net zo zelforganiserend en simpel is als klassieke hiërarchie. Dat wil zeggen dat het teamnetwerk net als de hiërarchie een eigen genetische code moet hebben die ongewijzigd in alle teams kan doorwerken, zo iets als eenheid van bevel maar dan

anders. Die code (we blijven de biologische terminologie gebruiken) moet veroorzaken dat teams efficiënt kunnen communiceren over hun plaats in het geheel en over de verdeling van verantwoordelijkheden, net zoals het jargon van hiërarchie dat doet. De code moet ook zodanig universeel zijn dat voor geen enkel team een uitzondering gemaakt hoeft te worden, zeker niet voor het directieteam. De code zelf moet boven de discussie verheven zijn en beschouwd worden als bedrijfscultuur, in de zin van 'zo zijn onze manieren'. Als aan deze voordelen voldaan is, zo blijkt in toepassingen van RPM, dan mag je verwachten dat er fractaal groeien en emergent gedrag optreedt. Initiatieven voor uitbreiding en aanpassing van het teamnetwerk komen dan vaker uit de organisatie zelf en slimme werkwijzen van teams verspreiden zich spontaner door dat netwerk.

RPM helpt om een organisatie-eigen genetische code voor teamnetwerken te maken of te ontdekken en reikt daar uiteenlopende bouwstenen voor aan. De idee van een tweevoudige organisatiestructuur is daar een van. Andere bouwstenen zijn verwant aan veelgebruikte managementconcepten zoals zelfsturing, sociotechnisch herontwerp, balanced scorecard, benchmarking, planning & control en integrale kwaliteitszorg. Het betreft concepten of werkwijzen die voldoende universeel zijn om ze in alle teams toe te kunnen passen, die in de beperkte tijd van teamoverleg nog hanteerbaar zijn en die bovendien een leereffect in zich hebben. Met deze bouwstenen verloopt het samenstellen van een organisatiespecifieke code voor een teamnetwerk sneller en trefzekerder.

4.4 Vragenlijst als centraal instrument voor fractaal groeien en emergent gedrag

De code voor het teamnetwerk moet overdraagbaar zijn en dat vraagt om een of andere vorm van vastlegging. In RPM wordt dat gedaan door de code te vertalen naar een M<*vragenlijst*>M voor gebruik in de dialoog tussen managers en teams. Daarbij worden alle onderdelen en aspecten van de code verpakt in vragen die het team uitnodigen om uitleg te geven over hun situatie. Bijvoorbeeld 'welke producten of diensten levert het team', 'wie neemt beslissingen over de werkwijze die het team volgt?' of 'welke verbeteracties lopen er?'. De resulterende vragenlijst wordt op het intranet gepubliceerd.

De vragenlijst wordt in uiteenlopende situaties van dialoog tussen management en teams gebruikt, bijvoorbeeld bij het oprichten of herinrichten van teams, bij het maken van jaarplannen en kwartaalverslagen van teams of bij het herontwerpen van werkprocessen. Ook de 'verhalen' van teams die daarbij ontstaan worden op het intranet geplaatst. Teams die een bepaalde vraag willen beantwoorden kunnen dan gemakkelijk inspiratie opdoen of bij andere teams 'de kunst afkijken'. Managementvaardigheden, goede ideeën en slimme oplossingen verspreiden zich zodoende gemakkelijker door de organisatie.

Deze combinatie van dialoog, vragenlijst en intranet maakt het organisatieconcept van RPM voldoende eenvoudig om zelforganisatie op te roepen. In de praktijk is het daarbij niet eens nodig om het principe van zelforganisatie uit te leggen, de logica van de vragen, de voorbeeldfunctie van de top die als eerste zelf de vragen beantwoordt, en gerichte begeleiding van de eerste teams kunnen voldoende zijn om een beweging in gang te zetten.

Zie *Box 2* voor een verdere verdieping van het concept van een RPM vragenlijst en de toepassingsmogelijkheden daarvan. Zie [7] voor een werkend voorbeeld van een intranetapplicatie op basis van een RPM vragenlijst.

Box 2 Vragenlijst als drager van genetische code

RPM gebruikt een vragenlijst als drager van de genetische code van het teamnetwerk. Dat heeft het voordeel dat antwoorden niet voorgeschreven worden, maar dat er juist ruimte is voor variatie. Verder kan een vragenlijst helpen bij het ontwikkelen van managementvaardigheden, vragen stellen is immers vaak een goede manier van trainen.

Een vragenlijst heeft bovendien enkele specifieke voordelen boven andere vormen van documentaire vastlegging zoals een manifest of een cursusmap. Een vragenlijst ligt namelijk niet in de kast maar wordt regelmatig gebruikt bij de mijlpalen van de planningcyclus (opstellen planning, voortgangsgesprekken). Dat helpt om het begrippenkader levend te houden. Een vragenlijst brengt bovendien structuur in de ‘verhalen’ van teams. Dat scheelt tijd en vereenvoudigt uitwisseling tussen teams. Een vragenlijst, tenslotte, is een praktisch vertrekpunt voor een intranetapplicatie.

Een vragenlijst is daarmee een bruikbaar hulpmiddel in het licht van de eerder genoemde condities van variatie en interactie. Ook taalvernieuwing is met een vragenlijst gemakkelijker dan met een beschrijvend document. Het geregelde gebruik levert een voortdurende stroom van terugkoppeling die als vanzelf aanzet tot uitbrengen van nieuwe versies.

Zelforganisatie is bij voorkeur niet het enige doel van de vragenlijst. De vragenlijst kan ook gebruikt worden voor het ontwikkelen van managementcompetenties bij teams en bij managers. Stel bijvoorbeeld dat er behoefte is aan meer trendinzicht. In de vragenlijst kunnen dan vragen opgenomen worden over informatiebronnen of over trendindicatoren. Gaat het over kwaliteit dan kunnen vragen opgenomen worden over risico's, over alternatieve vormen van kwaliteitsborging, auditing, toetsingskaders, etc. Een andere mogelijk gebruik is het consolideren van een planningcyclus voor teams. Dan kan het helpen om in de vragenlijst specifieke vragen op te nemen over lange termijn ontwikkelingen en streefdoelen, over actuele omstandigheden en realistische korte termijn doelen, over voortgang, bijsturen en verbeteren. Dergelijke parallelle doelstellingen versterken het bestaansrecht van de vragenlijst als een centraal managementinstrument van de organisatie en ze maken het gemakkelijker om aansluiting te vinden bij KAM-systemen, planning & control, ICT, HRM en andere centrale functies.

Sommige vragen zullen eens per jaar aan bod komen, andere vaker. Dit onderscheid kan gebruikt worden om vragen te groeperen naar toepassing. Dan krijg je bijvoorbeeld dat alle vragen die in een driemaandelijks voortgangsgesprek relevant zijn als een blok of een pagina gegroepeerd worden. De vragenlijst is dan niet alleen een stramien op het intranet, maar ook de leidraad voor een geïntensiverde dialoog tussen managers en teams.

Een direct effect van een uitgebreide vragenlijst voor teams is dat het oprichten van een nieuw team een snelle actie kan worden. Het wordt een kwestie van mensen bij elkaar zoeken, een voor iedereen bekende vragenlijst langlopen en daarmee een nieuw verhaal opstellen. De routine die de organisatie hierin krijgt maakt spontane acties en experimenten gemakkelijker.

4.5 Vergelijking met condities voor zelforganisatie

De RPM werkwijze met een vragenlijst bevordert *variatie* omdat vragen ruimte laten voor een variëteit aan antwoorden. Maar variatie is van meer factoren afhankelijk dan een ondersteunend instrument. In ieder geval is het belangrijk om variatie, creativiteit en originaliteit actief aan te moedigen en te faciliteren. Er ligt dus nog een rol voor het management en voor centrale besturing.

De keuze voor dialoog en transparantie bevordert *interactie*. Ook het gegeven dat een genetische code vastligt in een veelgebruikt instrument draagt hiertoe bij. Transparantie heeft echter ook een andere kant. Het past niet vanzelfsprekend in iedere bedrijfscultuur en een organisatie moet er mee leren omgaan. Voorbeeldgedrag van de top kan een flink verschil maken.

De methode zorgt voor *verstoring* van referentiekaders van medewerkers omdat ze niet in een relatief eenduidige hiërarchische context geplaatst worden, maar in een spanningsveld van hiërarchische en andere belangen. Medewerkers worden dus

meer geconfronteerd met de dilemma's, chaos en veranderingen waar managers altijd al mee te maken hadden. De mate waarin dat gebeurt kan door de keuze van de vragen in de vragenlijst beïnvloed worden. Ook hier is echter de instrumentele kant op zich onvoldoende om ieder team een passende (productieve) mate van chaos te bezorgen. Goede begeleiding en voortdurende aandacht van het management zijn onmisbaar.

Zelforganisatie met hulp van RPM betekent dus niet dat het management zonder werk komt te zitten. Er ligt een duidelijke opdracht in het creëren en instandhouden van condities voor zelforganisatie. Dat werk wordt echter weer gemakkelijk gemaakt door synergie tussen fractaal groeien en emergent gedrag. Fractaal groeien zorgt namelijk voor 'genetische' verwantschap tussen teams. Dat draagt bij aan begrip en vertrouwen tussen teams, en daardoor aan emergent gedrag in overdracht van kennis, ideeën en werkwijzen. Dit synergie-effect is met name merkbaar als van de oudsher sterk verschillende teams (managementteams, stafteams, uitvoerende teams, ondersteunende teams) allen met dezelfde vragenlijst gaan werken. Creëren van condities wordt dan een dankbare opdracht omdat het snel tot zichtbare resultaten leidt.

5 Toepassing in een bibliotheekorganisatie

Bibliotheken zijn van oudsher organisaties waarin weinig geëxperimenteerd wordt en waarin de waarden van traditioneel organiseren als vanzelfsprekend ervaren worden. Maar de bibliotheekbranche is ook bij uitstek een branche die worstelt met het vraagstuk van complexiteit en verandering. De informatie-revolutie raakt het hart van de bibliotheekbranche, waarvan informatie de core business is. In 1994 is op grond van een vroege versie van RPM vorm gegeven aan een organisatie -verandering in een openbare stadsbibliotheek met 150 medewerkers.

5.1 Het proces van invoering

Het proces van invoering was georganiseerd in een klassieke top-down projectstructuur. Er werd een stuurgroep in het leven geroepen, een projectleider aangewezen en een projectplan gemaakt. Het was logisch om voor een top-down benadering te kiezen om meerdere redenen. Ten eerste omdat het zelforganiserend vermogen nog niet voldoende benut kon worden door het management, omdat het nog niet herkend werd door hen. Ten tweede omdat een hiërarchische aanpak tenslotte niet afgewezen wordt, beiden hebben bestaansrecht in een organisatie. Zoals al eerder opgemerkt, bestaat zelforganisatie altijd al. RPM probeert antwoord te geven op de vraag hoe je het kan stimuleren, benutten en combineren met centrale besturing. Daarom is het bij een project zoals dit –de introductie van RPM – met nadruk van belang dat het management daar zelf sterk aan geëngageerd is.

Het project begon met een workshop voor de directie. Zij hebben de organisatie ingedeeld in werkeenheden (het teamnetwerk). Zij hebben ook globaal kennisgemaakt met de vragenlijst. De opbouw van de vragenlijst is in deze periode aangepast aan de wensen van de organisatie. Zo is er een onderdeel toegevoegd dat nog niet in het toenmalige RPM concept voorkwam, namelijk de jaarplannen van afdelingen. Ontevredenheid bij de directie over de bestaande opzet en de introductie van een nieuwe werkwijze maakte integratie goed mogelijk.

Na de workshop heeft de directie een definitief ontwerp van het teamnetwerk gemaakt. Hierbij is al het werk in de organisatie ondergebracht in circa 25 teams. Een team kan zowel volledig overlappen met bestaande afdelingen, maar kan ook

afdelingsoverschrijdend zijn. Het teamnetwerk is hierna voorgelegd aan het middenmanagement. Ook is een presentatie gegeven van de vragenlijst. Aansluitend zijn zes teams op vrijwillige basis gestart met een introductie-workshop.

Nadat deze teams hun workshop hadden afgerond, hebben zij hun werk gepresenteerd aan de directie en het management. De uitkomst van deze presentatie was een definitief besluit voor brede toepassing van de nieuwe werkwijze. Daarna is een planning gemaakt voor de overige teams. De invoering zou volgens planning één jaar in beslag nemen, maar is uiteindelijk verspreid over twee jaar tijd gerealiseerd. Het tempo van de organisatie lag lager dan men aanvankelijk gepland had.

5.2 Vragenlijst

De vragenlijst is in dit project essentieel bij het ontwikkelen van zelfsturing in teams. De vragenlijst gaat over drie essentiële vraagstukken, te weten: de identiteit van het team; de resultaten van het team en de professie van het team. Elk vraagstuk is uitgesplitst in een serie vragen die zo opgesteld zijn dat iedereen in de organisatie de vragen (met enige uitleg) kan begrijpen en daar een concreet antwoord op kan geven.

In *Figuur 1* wordt één onderdeel van de vragenlijst weergegeven. Het is een onderdeel dat gaat over 'resultaat' en bevat vragen over de lange termijn kwaliteitsdoelen die een team stelt voor zichzelf. In plaats van direct te vragen naar 'wat zijn jullie kwaliteitsdoelstellingen?' wordt een aantal deelvragen voorgelegd. De vragen worden in de intranetapplicatie verduidelijkt door helpteksten, zie hiervoor de demo op het internet [7].

De vragen in dit voorbeeld zijn op maat gesneden voor de beschreven bibliotheekorganisatie. Het gekozen jargon en de exacte formulering zijn tot stand gekomen in samenspraak met een aantal managers uit de organisatie. Het begrip 'maatstaven' bijvoorbeeld, is gekozen om aan te sluiten bij het INK-model dat in de bibliotheekbranche als leidend model geldt. In een andere organisatie zouden hiervoor andere begrippen gekozen kunnen worden, bijvoorbeeld: meetpunten, kengetallen of prestatie-indicatoren.

5.3 Emoties en leermomenten

Aanvankelijk stond het middenkader zeer kritisch tegenover het project. Men vreesde een omvangrijke administratie en weinig ondersteuning bij het realiseren van concrete, praktische problemen. De teams daarentegen werden nagenoeg allemaal enthousiast toen zij eenmaal met de vragenlijst aan de slag gingen. De vragenlijst gaf hun de mogelijkheid een gezamenlijk antwoord te formuleren op vragen over hun werk van alledag. Ook tilde de vragen hen even boven dat werk uit, wat overzicht en inzicht gaf. Het verwerkingsniveau per team is verschillend, het accent dat teams zelf leggen bij bepaalde vragen uit de vragenlijst ligt daarom ook verschillend.

Een onderdeel in de vragenlijst is het formuleren van de producten en/of diensten van het team. Een (afstemmings)team dat bestond uit middenkader had veel moeite met deze vraag. Hun primaire reactie was: wij leveren niks, wij reageren slechts op wat er op ons afkomt! Na enig doorpraten kwam het team toch tot (afstemmings)producten zoals beleidsvoorstellen, adviezen, procedures. Door te zien wat zij actief kunnen beïnvloeden, kan het team groeien in hun zelfsturend vermogen.

Figuur 1 Vragenlijst teammanagement bibliotheekorganisatie

Een ander onderdeel in de vragenlijst is het benoemen van de formele hiërarchische verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Een team in een filiaal had hier veel moeite mee, hun leven van alledag is de praktijk van het bibliotheekwerk, ver van het bestuurlijke leven van de organisatie af. Er is die dag intensief gesproken over wie de organisatie bestuurt, wat de verantwoordelijkheden van managers zijn, en welke verantwoordelijkheden het team heeft. Een filiaal heeft in dit verband een eigen

Kwaliteitspagina		
Belangenveld		
Wie zijn belanghebbenden?	Wat verwachten belanghebbenden van ons?	Wanneer is de inschatting van belangen getoetst?
Kwaliteitskaart		
Welke kwaliteiten heeft het team nodig in dit belangenveld?	Welke maatstaven leg je hierbij aan?	Wat is je doel per maatstaf?

beslisruimte die tot variatie tussen filialen kan leiden, maar de beslisruimte is niet onbeperkt. Als variatie tussen filialen bijvoorbeeld leidt tot inefficiënte automatisering of tot onduidelijkheid voor het publiek dan wordt gekozen voor centrale besluitvorming. Er was teleurstelling over de beperkte autonomie van het team, maar ook ontstond er helderheid over het gebied waarop zij zich kunnen concentreren. Later heeft het team de vragenlijst dan ook gebruikt om tot een nieuw ontwerp van een balie te komen.

Ongeveer halverwege de invoering van de vragenlijst bij teams, sprak de ene helft van de organisatie de taal hiervan en was hier zeer enthousiast over, maar de andere helft kon hen niet verstaan. De aanvankelijk sceptische managers drongen er toen op aan snel van start te gaan. Dit was een belangrijk kantelpunt in het project.

Toen bijna alle teams op dreef waren, gonsde het van de nieuwe activiteiten in het bedrijf. Teams waren hun klanten en collega's aan het bevragen, teams waren verbeterplannen aan het uitvoeren, teams waren onderling meetpunten en meetmethodes aan het uitwisselen en teams waren veelvuldig aan het vergelijken en afstemmen over de invulling van de vragenlijst. De directie werd enigszins ongerust. Was dit nog in de hand te houden? luidde de vraag aan de projectleider. Waar teams de grip op hun eigen werk veroverden, was de directie dit voorlopig even kwijt. Maar uit deze schijnbare chaos ontstond – met name vanuit het middenkader – de spontane

vraag naar ordening. Hierbij vroegen zij het management om het voortouw te nemen, vanuit het natuurlijke besef dat de centrale besturing dáár ligt en niet bij hen.

Elk team mocht zijn eigen succesfactoren, meetpunten en normen voorstellen. Ook werd verwacht dat men zelf initiatief nam voor het meten. Bij elke onderzoeker of statisticus zouden de tenen krom in de schoenen gaan staan als hij zag wat de metingen inhielden; in een bibliotheekorganisatie lopen nu eenmaal niet veel cijferliefhebbers rond, het was een heel nieuw gebied. Maar de uitwisseling over metingen, de wijze waarop ze tot stand komen, de overeenkomsten, het nut en de analyse is zó begonnen. Teamvoorzitters zochten elkaar op, overlegden, schaaften bij, stemden af en kwamen samen tot één conclusie: het is pas echt zinvol als de directie een aantal kritische succesfactoren formuleert en er gezamenlijk gekeken wordt naar te behalen normen. Dit was de basis van een later ontwikkeld management-informatie-systeem. Het management heeft in de loop der tijd steeds meer handigheid gekregen bij het benutten, stimuleren en beïnvloeden van heel veel kleine bewegingen in de organisatie in de richting van gewenste strategische veranderingen.

5.4 Kenmerken

De stadsbibliotheek heeft met de implementatie van RPM al haar werk ondergebracht in ruim twintig teams en in twee jaar tijd hebben de teamleden leren werken met de vragenlijst. Natuurlijk voortvloeiend uit het werken met de aanpak van RPM zijn onderwerpen als klantenservice, managementinformatie, auditing en innovatie aangepakt.

De stadsbibliotheek is inmiddels opgegaan in een provinciale fusie. Daardoor is de stadsbibliotheek onderdeel geworden van een complexere structuur dan voorheen, een provinciaal bibliotheeknetwerk. De aanpak van RPM is nog steeds in gebruik en levend in de organisatie. De fusie heeft dit niet verhinderd. Integendeel, de aanpak krijgt een grootschaliger vervolg in het hele bibliotheeknetwerk [8].

RPM blijkt in de praktijk een aantal positieve kenmerken te hebben.

Eenvoud. Voor medewerkers in de organisatie is de methode helder en eenduidig: iedereen zit in een team en iedereen werkt in zijn team met dezelfde vastgestelde vragenlijst als elk ander team. De antwoorden op de vragen zijn per team verschillend, dat is afhankelijk van de verschillende taken van een team. De eenvoud van de aanpak maakt dat de werkwijze van RPM makkelijk uit te leggen is en op alle niveaus begrepen wordt.

Acceptatie. Omdat de aanpak voor elk team eigen inbreng, maatwerk en niveauverschillen toelaat, is er een hoge graad van acceptatie bij medewerkers. In dit geval hoger dan 90%. Dit vergroot de toepassing en de status van de methode in de organisatie. De kans om de ontwikkeling van de organisatie in een positieve spiraal omhoog te krijgen stijgt daarmee ook aanzienlijk.

Onzichtbaarheid. Na de invoering en na afronding van het leerproces in de organisatie is de aanpak naadloos opgegaan in het werk van alledag. Het systeem is onzichtbaar maar toch dagelijks aanwezig in de organisatie. De vanzelfsprekendheid is groot en er gaat weinig energie verloren aan systeemdialoog.

Flexibiliteit. Veranderingen in de organisatie kan de aanpak makkelijk aan. Zonder lastige en taaie reorganisaties kunnen nieuwe eenheden ontstaan en oude, niet functionerende eenheden verdwijnen. De discussie concentreert zich op de inhoud van het werk en de benodigde inhoudelijke verandering en niet op de hiërarchische en sociale consequenties.

Naast de positieve kenmerken van RPM, zijn er ook interessante effecten met betrekking tot de ontwikkeling van de organisatie. Deze lange termijn effecten worden hieronder kort beschreven.

5.5 Leereffecten en resultaten

Het is moeilijk om leereffecten en resultaten te benoemen die onweerlegbaar toe te dichten zijn aan de aanpak van RPM, omdat de aanpak op een vanzelfsprekende wijze integreert in de normale bedrijfssituatie. Ook is de wijze van ontwikkelen en leren een evoluerend, natuurlijk proces. Daardoor verandert het denken en handelen in de organisatie haast onmerkbaar. Kritische evaluatiemomenten met management en medewerkers leveren toch een aantal effecten en resultaten op die zich aandienen na de introductie van RPM.

Toename van klantgericht denken en handelen. Over de volle breedte van het bedrijf is een toename van klantgericht denken en handelen zichtbaar geworden. Waar voor de invoering van RPM klachten van klanten afgedaan werden als ‘lastig’ of ‘onterecht’, worden ze nu met vanzelfsprekend respect behandeld. Waar voorheen eigen professionele inzichten het enige doorslaggevende criterium waren voor strategische beslissingen, wordt nu de mening van de klant serieus betrokken en meegewogen in besluitvorming.

De organisatie laat een onderzoek doen onder haar klanten naar wenselijkheid en effecten van mogelijke nieuwe tariefstructuren. Na zorgvuldige interne discussie wordt besloten de voorkeur van de klant de doorslag te laten geven voor een nieuwe tarievenstructuur. De directeur geeft toe er slapeloze nachten van te krijgen, zo’n keuze is hij niet gewend te maken.

Competenter management. Het middenkader in de organisatie heeft zich ontworsteld aan een positie waarin zij slechts reactief handelde. Door helder de eigen identiteit, resultaten en professie te benoemen, kon zij een actievere initiërende rol ontwikkelen. Dit werkt als een positieve spiraal: het topmanagement krijgt meer vertrouwen in haar middenkader en heeft daardoor weer minder de neiging om dominantie te demonstreren. Je kunt zeggen dat er een groei naar volwassenheid in het management heeft plaatsgevonden. Het middenkader stelt zich meer als volwaardig gesprekspartner op. En het topmanagement is meer bescheiden, minder top down gericht en beseft dat verandering slechts door samenwerking bereikt kan worden.

Beleidsdagen veranderen van karakter. Vroeger stonden ze in het teken van een directeur die de noodzaak voor verandering en bezuiniging duidelijk moet maken, het middenkader gaat op de barricade voor behoud van het bestaande. Nu vindt er een gesprek plaats, de directeur bevraagt het middenkader en samen worden kansen en bedreigingen, noodzakelijke veranderingen en interne knelpunten geïnventariseerd.

Minder reorganisaties. Opmerkelijk is dat in de jaren na de introductie van RPM veranderingstrajecten met een klassieke aanpak (reorganisaties, herontwerpprojecten, etc.) zeer weinig voorkwamen. Toen eenmaal het werken met teams - zowel het teamnetwerk als de vragenlijst - bekend was en goed ingeburgerd, werd bij een noodzaak tot verandering eerder gezocht naar oplossingen in de teamnetwerk dan in de hiërarchische structuur.

In de loop der tijd zijn teams samengevoegd, opgeheven, opgericht of uitgebreid met taken. Je zou kunnen zeggen dat de diversiteit van teams de gaten kan opvullen die ontstaan in een hiërarchische structuur. Het oprichten van een team is daarbij gemakkelijk en inhoudelijk motiverend binnen het bedrijf.

In de organisatie groeide het besef dat innovatie (research and development) geen plek had in het bedrijf. Dat is een gemis bij een branche die in beweging is, zoals de bibliotheekbranche. Traditioneel voor de hand ligt om de oplossing te zoeken in de hiërarchische lijn, een stafafdeling of een projectstructuur. Geen van deze opties is gekozen. Er is een team “Ontwikkelen en vernieuwen van de dienstverlening” ingericht. De meest onderzoekende en innovatieve geesten uit het bedrijf zijn uitgenodigd om zitting te nemen in dit team. Onder aanvoering van de directeur vormden zij de denktank van het bedrijf. En net als alle andere teams gebruikten zij de vragenlijst om hun identiteit, resultaten en professie vast te leggen en te communiceren.

Betere dienstverlening. Na de invoering van de nieuwe werkwijze en de daarmee gepaard gaande ontwikkeling van de managementvaardigheden ontstond een organisatie die helder keuzes kon maken en vrij gemakkelijk draagvlak wist te creëren voor veranderingen. Ook samen richting geven aan de inspanningen van de organisatie werd gemakkelijker. In de organisatie ontstaat in toenemende mate oog voor de omgeving. Er wordt adequater, sneller en met minder weerstand gereageerd op externe veranderingen, deze worden sneller omgezet in vernieuwde dienstverlening.

In de gemeente is sprake van een groot onderwijsvernieuwingproject, het zgn. Vensterschoolproject. Het behelst samenwerking tussen alle partners die met opvoeding en onderwijs te maken hebben, zoals basis- en speciaal onderwijs, kinderopvang, thuiszorg, wijkorganisaties, welzijnsinstellingen, enz.

Dit project gaat qua opzet uit van een hoge mate van zelforganisatie: diversiteit en lokale strategievorming worden toegejuicht. De bibliotheek signaleert direct de kans die dit biedt voor haar organisatie, en de lokale bibliotheekmanagers kunnen al snel goed uit de voeten met de opzet van het project. In een omgeving waarin veel weerstand is en waarin sceptisch, kritisch en met een flinke portie wantrouwen naar dit project gekeken wordt, zet de bibliotheek snel fors in op het project. Zij wordt waargenomen als een constructieve en professionele partner.

6 Samenvatting en conclusies

Zelforganisatie is een gewoon verschijnsel dat zich altijd al in organisaties heeft voorgedaan. Zelforganisatie is bovendien vaak een nuttig verschijnsel: het kan de kosten van managementoverhead terugdringen, het tempo van veranderingen opschroeven en de medewerkerstevredenheid verbeteren. Het kan echter ook een weerbarstig verschijnsel zijn: je kunt het niet met rechtstreekse middelen veroorzaken, en het kan zich tegen je keren in de vorm van een contraproductieve bedrijfscultuur.

In dit hoofdstuk is een werkwijze (RPM) besproken die gericht is op besturing van processen op teamniveau en op ontwikkeling van teams. Zelforganisatie in de samenwerking tussen teams onderling en tussen teams en management is daarbij het belangrijkste mechanisme. Het gaat hier om een combinatie van twee vormen van zelforganisatie: *fractaal groeien*, dat wordt bevorderd om een teamnetwerk tot stand te brengen, en *emergent gedrag* dat bijdraagt aan betere overdracht van kennis binnen dat netwerk.

Een centraal onderdeel van deze werkwijze is een vragenlijst voor gebruik als leidraad in de dialoog tussen managers en teams. Er ontstaan daarmee teamspecifieke ‘verhalen’ over thema’s als identiteit, resultaatsturing, kwaliteitsborging en

ontwikkeling. De vragen en de antwoorden van alle teams worden via het intranet voor alle teams toegankelijk gemaakt.

Het voordeel van een vragenlijst is dat het houvast biedt bij organisatieontwikkeling zonder de variëteit die voor zelforganisatie noodzakelijk is te beperken. Het is eerder andersom: vragen stellen stimuleert variëteit en interactie. De vraagformulering kan verder zodanig gekozen worden dat teams op een bepaald spoor worden gezet, of een specifieke werkwijze aangereikt krijgen. Bijvoorbeeld voor het formuleren van identiteit, het in kaart brengen van hun omgeving, of het invullen van kwaliteitsborging. De interactie tussen managers en teams krijgt zodoende het karakter van een socratische dialoog: je kunt er wat van leren. Deze aanpak heeft een merkbaar positieve invloed op de bedrijfscultuur: de gezamenlijke werkwijze, de gemeenschappelijke taal geeft een basis van eenheid en herkenning.

Beperkingen zijn er ook. Toepassen van de methode vereist, zoals vaak, goede begeleiding en directe betrokkenheid van de directie. De methode kan een verbetering van managementcompetenties en zelforganisatie bewerkstelligen, maar of dat ook wordt omgezet in betere strategische of financiële resultaten van de organisatie is van meer factoren afhankelijk. Ook als er radicale veranderingen of scherpe wendingen nodig zijn, zijn aanvullende interventies vereist.

De toepassing van RPM in een bibliotheekorganisatie blijkt bij te dragen aan een flexibeler en meer professionele organisatie die minder afhankelijk is van centrale besturing. Teams kunnen zich meer concentreren op hun taak in de organisatie. Ze worden op het spoor gezet om zich bezig te houden met hún core business, hun kernactiviteiten. Dit werkt motiverend. Daarbij brengt het rust en geeft het ruimte voor de (zelf)ontplooiing van teams. Iets waar veel medewerkers in een complexe, veranderende omgeving behoefte aan hebben.

Referenties

- [1] Kelly, K. (1994). *Out of Control*, Addison Wesley, New York.
- [2] Eden, C, en F. Ackermann (1998), *Making Strategy*, Sage, London.
- [3] Scott-Morgan, P. (1994). *The unwritten rules of the game*, McGraw-Hill, New York.
- [4] Axelrod, R. en M. Cohen (2001). *Complexiteit in organisaties*, Prentice Hall, Amsterdam. (Nederlandse vertaling van (1999). *Harnessing Complexity, Organizational Implications of a Scientific Frontier*, The Free Press, New York.)
- [5] Pascale, R, M. Milleman en R. Gioja (2000). *Surfing the edge of chaos*, Crown business, New York.
- [6] Bootsma, P. *Recursief Proces Management home page*, www.qualityresearch.nl/rpm.nl.html
- [7] Bootsma, P. *Software voor RPM*, www.qualityresearch.nl/rpm-server.nl.html
- [8] Bootsma, P. (1995). *Backward compatible management systems, linking processes to formal hierarchy*, 39th EOQ Annual Congress Proceedings, Brussels.
- [9] Bootsma, P., E. Hemming en B. Wanders (red.) (2001). *Organisatieontwikkeling en managementcompetenties in bibliotheekorganisaties* (verslag studiedag 5 juli 2001), NBLC, Den Haag.

Peter Bootsma

Technisch en bedrijfskundig geschoold. Werkervaring als intern adviseur en leidinggevende bij Philips in Zweden en Nederland en bij Gasunie, voornamelijk op gebied van logistiek, projectmanagement en integrale kwaliteitszorg. Diverse bestuursfuncties waaronder voorzitterschap van de Kwaliteitskring Noord-Nederland. Docent en gastdocent bij verschillende managementstudies. Zelfstandig organisatieadviseur sinds 1992. Opdrachten bij uiteenlopende middelgrote en grote organisaties, profit en not-for-profit. Medeoprichter van ITSM PORTAL en van het IT Service Fund.

Sinds jaar en dag gefascineerd door complexiteit en zelforganisatie. Ontwikkelt methoden en instrumenten waarmee zowel de werkende mens als de organisatie zich beter kunnen ontwikkelen. Spreekt en publiceert hierover. Leidt en begeleidt organisatieverandering. Voorstander van collectief ontwikkelen van nieuwe kennis en van open source verspreiding daarvan.

Judith Lechner

Begonnen als docent drama en regisseur. Na opleidingen integrale kwaliteitsmanagement en bedrijfskunde de overstap gemaakt naar kwaliteitsmanagement. Werkzaam geweest als kwaliteitsmanager in de bibliotheek van Groningen, als freelance trainer en docent in post hbo-opleidingen en als projectmanager in een onderwijs - vernieuwingsproject van de gemeente Groningen. Momenteel werkzaam in de gefuseerde bibliotheekorganisatie van de provincie Groningen.

Vindt de uitdaging in het vormgeven van veranderingen door management en personeel, visie en praktijk, creativiteit en beheersing, analyse en intuïtie bij elkaar te brengen. Dialoog, teamwork en concrete instrumenten zijn daarbij belangrijke sleutelbegrippen.