

## Door los te laten krijg je meer grip

Erik Philippus

Een fundamenteel aspect van het Agile gedachtegoed is het bevorderen van zelforganisatie in teams. Beslissingen in het team worden collectief genomen, het team past dynamisch de rolverdeling aan, zoekt zelf naar de beste oplossingen, en is gezamenlijk verantwoordelijk voor de resultaten. Menig traditioneel ingestelde manager zal wel even moeten wennen aan het idee dat een Agile team zelf het werk (en ook zichzelf) organiseert. Ik ben het eens met Jurgen Appelo dat management in veel organisaties het grootste struikelblok vormt op weg naar een Agile werkwijze<sup>[1]</sup>. Tijd om het begrip 'zelforganisatie' eens nader onder de loep te nemen.

Zelforganisatie in teams een spontaan optredend fenomeen: zet een aantal mensen samen in een ruimte, geef ze een doel dat binnen bepaalde randvoorwaarden behaald dient te worden, en wacht af. Uiteraard zijn er vele wegen die naar Rome leiden, en een manager gaat natuurlijk niet zitten wachten tot een zelforganiserend team uit zichzelf de meest geëigende marsroute kiest. Toch is zelforganisatie een uitermate krachtig instrument om effectieve teams te smeden, dus de vraag is hoe hier optimaal gebruik van te maken. Bovendien doet het bevorderen van zelforganisatie in teams recht aan de Agile visie dat mensen het voornaamste kapitaal vormen van een organisatie.

Het concept zelforganisatie heeft een stevige wetenschappelijke basis. De Belgische Nobelprijswinnaar Ilya Prigogine heeft baanbrekend werk verricht op het vlak van zelforganisatie<sup>[4]</sup>. In zijn onderzoek van de thermodynamica van niet-evenwichtsprocessen, stuitte deze in Rusland geboren scheikundige op een ogenschijnlijke contradictie. De tweede hoofdwet van de klassieke thermodynamica stelt dat bij het verrichten van arbeid er onvermijdelijk energie verloren gaat, b.v. in de vorm van wrijvingswarmte. Dit universele verschijnsel staat bekend als de wet van toenemende entropie, waarmee wordt bedoeld dat ieder systeem te maken heeft met toenemende wanorde, tenzij van buitenaf energie wordt toegevoerd.

De implicatie hiervan is dat het universum zich onomkeerbaar beweegt naar een toestand van steeds grotere chaos. Toch zien we om ons heen allerlei processen die leiden tot een toenemende orde, dus die in tegenspraak lijken te zijn met de wet van toenemende entropie. Het meest in het oog springt natuurlijk de evolutie, waarbij atomen zich groeperen in moleculen, daarna aminozuren, eiwitten, cellen, meercellige organismen, enz. Ontegenzeggelijk is dit een proces van toenemende orde, tegen de stroom van toenemende wanorde in.

Deze paradox heeft wetenschappers lang beziggehouden, totdat Prigogine de sleutel ontdekte: open systemen blijken niet alleen energie uit te wisselen met de omgeving, maar zijn ook in staat overtollige entropie te lozen naar de omgeving. Juist deze laatste eigenschap stelt systemen in staat om te ontsnappen aan de tendens van gestaag toenemende wanorde.

Er is echter wel een bovengrens aan de hoeveelheid entropie die een systeem kan dissiperen. Hierdoor kan een geordend systeem instabiel worden, wanneer het sterk uit zijn evenwicht wordt gebracht door invloeden van buitenaf. Als de interne chaos zich ophoopt, kunnen er twee dingen gebeuren. Of de boel valt uit elkaar, of het systeem reorganiseert zich zodanig dat het daarna wèl in staat is om de toegenomen chaos het hoofd te bieden. Zoals Prigogine het uitdrukt: 'het systeem ontsnapt naar een hogere orde'. Belangrijk is te constateren dat het juist de chaotische omgeving is die de spontane evolutionaire stap naar een nieuw en stabiel systeem afdwingt – en niet rationeel ingrijpen van buitenaf.

Prigogine's theorie van 'dissipative structures' is niet alleen geldig in de fysica, maar heeft ook betrekking op het gedrag van organisaties, teams en individuen. Met deze kennis zijn we beter in staat om zelforganisatie in teams te begrijpen en ook op waarde te schatten.

De voornaamste boodschap is dat we niet bang moeten zijn voor sterke fluctuaties of dreigende chaos. Sterker nog, dat zijn precies de omstandigheden waarin een team kan opbloeien, floreren en tot innoverende en creatieve oplossingen kan komen. Een team daarvan afschermen in een goedbedoelde poging om een van buitenaf opgelegd evenwicht te handhaven, is niet alleen zinloos, maar kan zelfs negatief uitwerken. Volgens management professor Ralph Stacey staan managers niet voor de taak een stabiel evenwicht te handhaven, maar gaat het eerder om het creëren van een zekere mate van wanorde waardoor teams worden uitgedaagd tot wat hij noemt: 'complex learning'<sup>[3]</sup>.

Ken Schwaber, één van de bedenkers van Agile Scrum, spreekt over de 'pressure cooker of the deadline' als manier om samenwerking en creativiteit in ontwikkelteams wakker te roepen<sup>[2]</sup>.

Dus wanneer een organisatie of team onder grote stress staat of op de rand van de chaos balanceert, dan dient het management zelforganisatie te faciliteren in plaats van krampachtig of situationeel te gaan sturen. Dit betekent uiteraard niet dat teams aan hun lot wordt overgelaten, en dat ze het zelf maar moeten uitzoeken. De voorliggende vraag is dus: hoe 'stuur' je een zelforganiserend team, zodanig dat de gewenste zaken op tijd worden opgeleverd? Door het goed formuleren van grenzen en beperkingen kan een manager een sterke invloed hebben op de uitkomsten van een zelforganiserend team. Naast deze positieve vorm van manipulatie heeft een manager de taak om de doelen zo helder en expliciet mogelijk te definiëren, en ervoor te zorgen dat het team deze doelstellingen ook deelt en draagt. Ten slotte dient de manager op te treden als mentor en beschermer van het team en haar leden. In het management model van Jurgen Appello wordt deze rol van de Agile manager verder uitgewerkt en in detail onderbouwd. Samenvattend: zonder ondersteunend management en de juiste leiderschapscultuur heeft zelforganisatie in teams weinig kans van slagen.

#### *Referenties:*

1. Jurgen Appello. Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders. Addison-Wesley, 2011
2. Ken Schwaber. Agile Process and Self-Organization, 2001.  
<http://www.informit.com/articles/article.aspx?p=24015>
3. Ralph Stacey. Managing the unknowable: strategic boundaries between order and chaos in organizations, Jossey-Bass, 1992
4. Ilya Prigogine. Self-Organization on Non-Equilibrium Systems, Wiley, 1977