Lezers reageren

De regels van Romme

J. G. Schuurman en mw. J. de Jong

Er worden veel teksten geschreven in de wetenschap. Sommige teksten introduceren een verzameling samenhangende ideeën die niet eerder te boek zijn gesteld; andere bouwen op een publiek concept voort. Recentelijk verscheen in dit tijdschrift een bijdrage van A. G. L. Romme (Romme, 1993) waarin deze een aantal ideeën uiteenzet die worden samengevat onder de term 'zelforganisatie benadering'. Dit soort samenvattende uiteenzettingen vervult een belangrijke functie: ze maken de kern van een verzameling concepten toegankelijk. Helaas lijkt het alsof aangenomen wordt dat aan minder hoge eisen van zorgvuldigheid hoeft te worden voldaan dan bij (meer) wetenschappelijke bijdragen. Wij zijn het daar niet mee eens. Daarom lijkt het ons goed uiteen te zetten op welke min of meer cruciale punten wij de bovenbedoelde uiteenzetting onduidelijk vinden.

Of iets onduidelijk is, hangt tot op zekere hoogte af van het gezichtspunt dat men kiest. Als *lezer* willen we geïnformeerd worden. Als *wetenschapper* zien we graag dat een interessant begrip nauwgezet en samenhangend wordt uitgewerkt. Tenslotte willen we als *praktische toepasser* heldere werkschema's uiteengezet zien, zodanig dat we bij benadering kunnen beoordelen hoe bruikbaar ze voor ons zijn. Vooral als wetenschapper en praktische toepasser stuiten we op onduidelijkheden. Indien we alleen geïnformeerd willen worden, is de uiteenzetting toegankelijk. Een menselijke organisatie, zo stelt Romme, bestaat uit 'complexe krachtenvelden' die continu in beweging zijn. De bewegingen worden door actoren geïnitieerd. De interacties tussen actoren

worden gestuurd door regels. Managers beschikken over een repertoire van verschillende regels, die niet allemaal tegelijk hoeven te zijn geactiveerd. Dit repertoire bepaalt de kwaliteit van een organisatie. Het kan er toe leiden dat het repertoire voldoende mogelijkheden biedt om zich aandienende problemen op te lossen. Gebeurt dit niet dan dienen de regels te worden gewijzigd. Aanvullende regels kunnen van binnen uit worden aangedragen, maar 'schieten vooral wortel door de komst van nieuwe managers', of worden 'opgelegd door externe actoren die het management vervangen'. Ze komen 'moeizaam tot stand' wanneer 'de samenstelling van het management team ongewijzigd blijft'.

Als wetenschapper komen we snel in moeilijkheden. We lezen passages die zich moeilijk laten verenigen met het begrip zelforganisatie. Hier volgen er drie:

1 'Een repertoire (kan) gedeeltelijk uit inactieve regels bestaan. Dit zijn regels die geruime tijd niet meer zijn toegepast maar wel nog in het repertoire zijn opgeslagen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan regels die van toepassing zijn op crisissituaties.' Deze terminologie komt raar over: er is toch pas sprake van *crisis* als je niet meer weet wat je moet doen, en er dus géén regels zijn om op terug te vallen?

2 '(Er zijn) twee soorten krachtenvelden: krachtenvelden waarin de diepere regels (de regels uit het repertoire) niet veranderen en krachtenvelden waarbij deze regels wel veranderingen ondergaan.' Met andere woorden: sommige krachtenvelden leiden tot veranderingen in het repertoire van het management team.

Beide auteurs werken mee aan het Centrum voor Innovatie en Coöperatieve Technologie van de Universiteit van Amsterdam.

De vraag is wat tot de categorie krachtenvelden gerekend kan worden. Behoren regels zelf ook tot deze categorie? Dan volgt verderop: 3 'Normaal gesproken activeren bepaalde problemen bepaalde acties. Een repertoire fungeert daarbij als een soort filter tussen (mogelijke) problemen en acties. Het filtert de totale verzameling van mogelijke problemen tot die problemen welke binnen het repertoire aangepakt kunnen worden, dat wil zeggen waarop de beschikbare regels van toepassing zijn.' Dat maakt succesvolle regels afhankelijk van condities (de betreffende problemen), iets wat in strijd is met wat gebruikelijk verstaan wordt onder het functioneren van 'diepe structuren'. Deze vormen uiteindelijk zelf onderdeel van het 'complexe krachtenveld' waarin we organisaties situeren; ze worden niet door delen van dat krachtenveld geconditioneerd.

Bovengenoemde passages zijn slechts fragmenten. Algemener gesteld is ons onduidelijk waar nu precies in de samenvatting van Romme het idee van zelforganisatie naar voren komt en waar de verschillen met klassieke interventiemodellen zitten. In beide benaderingen gaat men ervan uit dat managers impliciete regels kunnen volgen, en dat regels alleen onder bepaalde omstandigheden effectief zijn, zodat bij wijziging daarvan op andere regels moet worden overgestapt. Voor zover er verschil tussen de modellen bestaat, betreft dat feitelijk alleen de wijze waarop nieuwe regels worden ingevoerd (beter: de *structuur kenmerken* van de invoering van wijzigingen). Dat gebeurt in het klassieke interventiemodel door bestudering en vergelijking van regels onder een zo groot mogelijk aantal omstandigheden. In het model van Romme bestaat de bron van nieuwe regels gewoonlijk uit 'nieuwe managers', 'externe actoren', 'wijziging van de samenstelling van het management team'. Romme beperkt zich tot een – eveneens top-down – inbreng op het niveau van het management team. Het onderscheid dat Romme tussen de twee modellen maakt lijkt minimaal, terwijl het klassieke interventiemodel juist als controlemodel en niet als een model voor zelforganisatie te boek staat. Hooguit kan men opmerken dat in

de zogenoemde 'zelforganisatie benadering' minder aandacht lijkt te worden besteed aan de kwaliteit van de nieuw in te voeren regels dan in het klassieke model. Maar het is ons onduidelijk hoe men over kwaliteitsregels kan beschikken als nieuwe regels vooral afkomstig zijn van 'vijandige overnames', van 'overheidsinterventies in staatsbedrijven', of voortvloeien uit het ingrijpen van een 'nieuwe topman'. Het wetenschappelijke kwaliteitsprobleem blijft aanwezig, ook als men niet meer wil dan zorgvuldige selectie van managers met 'big ears for weak signals'. De samenhang tussen kernbegrippen en uitwerking blijft al met al duister.

Welke praktische richtlijnen treffen we nu eigenlijk aan? Romme noemt twee gevolgtrekkingen van zijn betoog. Een manager moet 'grote oren' hebben. De manager moet snel problemen 'horen' en duiden. Dat lijkt inderdaad een goede aanzet voor een 'zelforganiserende' benadering: de managers kunnen zodanig (leren te) werken dat uit hun eigen functioneren nieuwe regels voortvloeien met als kwaliteit dat die bijdragen tot het oplossen of voorkomen van onvoorziene of onbedoelde problemen. Als richtlijn kunnen we hier wellicht uit afleiden dat organisaties managers moeten aanstellen met de kwaliteit 'grote oren'. Dan is er sprake van een *selectie aanpak*, en dienen overeenkomstig middelen die de selectie van 'managers met grote oren' mogelijk maken te worden ontwikkeld. Of managers kunnen *onderwijs* krijgen in 'grote oren'. Romme heeft het niet over selectie en evenmin over onderwijs. Maar zulks is niet doorslaggevend voor onze kritiek.

Het valt echter wel zeer te betreuren dat de auteur zijn belangrijkste opmerking voor het laatst bewaart en niet uitwerkt: de overlevingskansen van een organisatie worden zijns inziens vergroot (zelfs gemaximaliseerd) door een geschikt evenwicht tussen het induceren van actie en het ruimte geven aan autonome acties. Over de aard van dat evenwicht zegt hij echter niets. En daarin ligt nu juist de kern van zaken die men kan aanduiden als 'zelforganisatie'. De 'zelforganisatie benadering' van

Romme duidt vooral op iets met een toevallig karakter, en niet op iets dat op een dieper niveau aangrijpt.

Literatuur

Romme, A. G. L., 1993, Zelforganisatie door management teams. *MAB*, jan./febr.: pp. 67-71.

Naschrift bij het artikel 'De regels van Romme' van J. G. Schuurman en mw. J. de Jong

Dr. A.G.L. Romme

Zelforganisatie vormt een idee dat nogal wat stof voor discussie doet opwaaien. Dit blijkt ook uit de reactie van Schuurman en De Jong naar aanleiding van een recente bijdrage van mijn hand aan dit tijdschrift. Helaas slaan de kanttekeningen van Schuurman en De Jong de plank volledig mis. Ten dele heb ik zelf deze verwarring veroorzaakt omdat het betreffende artikel een zeer beknopte samenvatting geeft van de resultaten van mijn dissertatie-onderzoek. Het is dan ook erg jammer dat Schuurman en De Jong niet de moeite hebben genomen om een aanvullende, meer primaire bron te raadplegen (zoals Romme, 1992). Daarnaast

valt op dat hun reactie geplaatst wordt in de context van wat zij zelf het 'klassieke interventiemodel' noemen. Ook is het opmerkelijk dat gesproken wordt over 'passages die zich moeilijk laten verenigen met het begrip zelforganisatie' zonder een eigen invulling van dit begrip te geven.

Alvorens ik nader in ga op een aantal meer specifieke opmerkingen van Schuurman en De Jong, is een nadere toelichting noodzakelijk op de verschillen tussen zelforganisatie en interventie (of algemener: beheersing). Onderstaande figuur geeft de belangrijkste veronderstellingen weer die voorafgaan aan het gebruik van deze begrippen (Drazin en Sandelands, 1992; Stacey, 1993, Wijnberg en Janszen, 1993). De tabel spreekt voor zichzelf (zie verder: Romme en Van Olffen, 1994). Deze tabel laat zien dat zelforganisatie gezien moet worden in relatie tot een geheel ander paradigma dan het conventionele interventiedenken. Interventies in de traditionele zin van het woord zijn zelfs onverenigbaar met de veronderstellingen die samenhangen met het begrip zelforganisatie. Ik wil overigens benadrukken dat m.i. beide paradigma's van belang zijn in het onderzoek naar managementprocessen.

Deze toelichting maakt wellicht duidelijk waarom mijn onderzoek zich vooral heeft gericht op het ontwikkelen van een beschrijvend mo-

	INTERVENTIE	ZELF-ORGANISATIE
Systeemconcept	Open systeem (aanpassing aan omgevingsinvloeden)	Open en gesloten systeem (aanpassing aan en afscherming van omgevingsinvloeden)
Systeemgedrag	Equifinaliteit: ontwikkeling naar evenwichtstoestand	Gevoeligheid voor kleine veranderingen in aanvangscondities
Feedback-relaties	Negatief: demping van fluctuaties	Negatief én positief: demping en versterking van fluctuaties
Organisatieprincipe	Beheersing: interventieproces via meting, vergelijking met norm, en ingreep	Zelforganisatie: ordeningsproces op basis van diepere regelstructuren
Voorspelbaarheid	Redelijk tot hoge voorspelbaarheid	Zeer beperkte voorspelbaarheid

del en niet zozeer op voorschriften voor de praktijk. Implicaties zoals de verwijzing naar 'grote oren voor zwakke signalen' vormen niets nieuws onder de zon, vooral voor managers en adviseurs. De zelf-organisatiebenadering levert in dit opzicht slechts een theoretische onderbouwing van dergelijke al veel langer bekende praktijkrecepten. Voor een nadere uitwerking van de praktijkimplicaties van het zelf-organisatiemodel verwijs ik naar Goldstein (1988), Stacey (1993), Romme (1994) en Romme & Van Olffen (1994).

Tot slot een reactie op een aantal meer specifieke opmerkingen van Schuurman en De Jong. Ten eerste, een belangrijke eigenschap van de diepere regels die door managers worden gehanteerd is hun veelal verborgen en diepgewortelde karakter. Ook in crisissituaties worden derhalve dergelijke regels toegepast. De onzekerheid die zo typerend is voor een crisis komt voort uit de toenemende onvrede met het bestaande repertoire van regels, en de cognitieve verwarring die ontstaat als gevolg van de opkomst van nieuwe regels.

Veranderingen in managementrepertoires verlopen in het algemeen zeer moeizaam omdat het krachtenveld rondom de oude regels niet zo maar wijkt voor het (in eerste instantie zwakke) krachtenveld rond potentiële nieuwe regels. De vraag of regels zelf ook tot de categorie krachtenvelden gerekend kunnen worden lijkt me verder triviaal (het antwoord is overigens bevestigend).

Tot slot de opmerking over problemen als condities voor regels. Ook hier wrekt zich het gegeven dat Schuurman en De Jong hun huiswerk niet goed hebben gedaan. De geciteerde passage die begint met "Normaal gesproken activeren bepaalde problemen (...)" verwijst op geen enkele wijze naar problemen als condities voor regels. Regels zijn derhalve niet 'afhankelijk van condities'. Uit het citaat blijkt overigens wel dat het repertoire van regels fungeert als een soort conditie voor problemen, name-

lijk door sommige problemen weg te filteren en andere juist om te zetten in actie. Termen zoals 'conditie' en 'conditionering' heb ik overigens bewust vermeden omdat deze gewoonlijk geassocieerd worden met relatief eenvoudige causale relaties. Het functioneren van managementteams wordt juist gekenmerkt door een uitermate complexe causale dynamiek waarin bovendien ook veel vertragingen in de tijd een rol spelen.

Het is spijtig dat Schuurman en De Jong geen poging hebben ondernomen om dieper te graven in deze (paradigmatische) vraagstukken. Het kritiseren van een werkstuk uit een bepaald onderzoeksparadigma vanuit een geheel ander paradigma – hoe 'klassiek' dan ook – is makkelijk maar leidt per definitie tot zeer oppervlakkige, soms zelfs triviale conclusies.

Literatuur

- Drazin, R. & L. Sandelands, 1992, 'Autogenesis: a perspective on the process of organizing', *Organization Science*, 3: 230-249.
- Goldstein, J., 1988, 'A far-from-equilibrium systems approach to resistance to change', *Organizational Dynamics*, 17, no. 2: 16-26.
- Romme, A.G.L., 1992, *A Self-organization Perspective on Strategy Formation*, dissertatie no. 92-4 FdEW, Rijksuniversiteit Limburg, Datawyse/Universitaire Pers, Maastricht.
- Romme, A.G.L., 1994, 'The process of self-renewal by management teams', *Human Systems Management*, 13: te verschijnen.
- Romme, A.G.L. & W. van Olffen, 1994, 'Van control naar zelf-organisatie: een nieuw bedrijfskundig paradigma?', *Bedrijfskundig Vakblad*, 6, nr. 1.
- Stacey, R.D., 1993, *Strategic Management and Organizational Dynamics*, Pitman, London.
- Wijnberg, N. M. & F. H. A. Janszen, 1993, 'Chaos, catastrofe, zelf-organisatie & bedrijfskunde', *Bedrijfskunde*, 65: 71-79.

Dr. A.G.L. Romme is als universitair hoofddocent verbonden aan de vakgroep Managementwetenschappen, Economische Faculteit, Rijksuniversiteit Limburg.