



IT-bedrijf Rithm richt zich op zelforganisatie

‘Sommige bestuurders
denken echt dat hun
medewerkers *het niet
snappen*’



Zelfsturing en zelforganisatie hebben de toekomst, is de overtuiging van het Rotterdamse IT-bedrijf Rithm, dat zich in het bijzonder richt op het mogelijk maken hiervan. 'Je moet zorgen voor een structuur waarin autonomie en decentralisatie voorop staan. Alleen dan benut je het gegeven dat de mens snel en flexibel kan denken.'

TEKST PAUL GROOTHENGEL

FOTOGRAFIE MIRJAM VAN DER LINDEN

Een sterke gemeenschap is de hoeksteen van iedere samenleving. En die gemeenschap kan problemen het beste oplossen door middel van zelfsturing en zelforganisatie. Vanuit die visie startte Aad Nales in 1999 met het bureau Rotterdam Community Solutions (Rotterdam cs). Inmiddels heeft het bedrijf in de persoon van Rahul Sharma een andere algemeen directeur en is de toch enigszins verwarrende naam Rotterdam cs veranderd in Rithm, de afkorting van Rotterdams IT-Huis voor Maatwerk.

Thuiszorgteams

De visie is hetzelfde gebleven en zelfs nog wat aangescherpt. Zelforganisatie kan worden beschouwd als een manier om je als organisatie beter te kunnen aanpassen

aan de snel veranderende omgeving. In die zin is het zelfs 'het middel om te overleven', schrijft Sharma in een blog en zo staat het ook verwoord in de missie van Rithm. Want traditionele, hiërarchische systemen halen simpelweg niet het beste en het meeste uit organisaties en mensen. En dus wordt de structuur een belemmering.

Vanuit dat idee ontwikkelt Rithm softwareconcepten, applicaties en (verbeteringen van) netwerken, die vormen van zelforganisatie mogelijk maken en werknemers in staat stellen hun activiteiten beter op elkaar af te stemmen. Denk bijvoorbeeld aan portals en websites voor kennisinstellingen. Zo verbindt SBRCURnet zo'n 260 bouwprofessionals met elkaar; via de portal kunnen ze zelf bepalen met wie ze samenwerken en met wie ze kennis willen delen. Een ander voorbeeld: een tool (Planapp) voor medewerkers van zelfsturende thuiszorgteams om zelf hun planning en rooster te kunnen regelen, in plaats van via een centrale afdeling. Om

medewerkers te stimuleren dat soort tools te gebruiken, organiseert Rithm workshops, zowel voor als na de ontwikkeling van de software. Dat blijkt de kans op succes flink te vergroten.

Intensief contact

'De technologie maakt in rap tempo steeds meer mogelijk. Als je te maken krijgt met belemmeringen, zit 'm dat altijd bij de mensen zelf. Daarom nemen wij in de ontwikkeling van onze oplossingen de klant zo veel en zo vroeg mogelijk mee in het proces', verduidelijkt Jair Bakhuis. Als projectmanager vertaalt hij de wensen van klanten naar de ontwikkelaars van het Rotterdamse IT-bedrijf. Rithm past daarbij de inmiddels veel gehanteerde scrum-methode toe, een flexibele manier om softwareproducten te maken. Niet eerst alles precies vastleggen in specificaties en dan een blauwdruk ontwikkelen die aan het eind wordt gepresenteerd en 'uitgerold', maar in zogenaamde sprints van één tot vier weken oplossingen bedenken, telkens bespreken met de opdrachtgever en aan de hand daarvan aanpassen en verder detailleren. Bakhuis: 'Die manier van werken geeft klanten de mogelijkheid om - indien gewenst -

zelfs dagelijks met ons van gedachten te wisselen. Dat vergroot hun betrokkenheid, en des te eerder gaan ze enthousiast met onze oplossingen werken.'

Structure follows strategy

Omgekeerd weten de mensen van Rithm door die intensieve samenwerking ook eerder en beter wat de klant nu eigenlijk wil, vult Sharma aan. 'Je kunt pas echt goede IT-oplossingen ontwikkelen, als je precies weet hoe die klant werkt en in welke context. In principe doen wij niets anders dan softwarecodes schrijven, zoals veel andere bedrijven. Maar wij onderscheiden ons door vanuit de filosofie van zelforganisatie IT-oplossingen te bedenken en te bouwen. We merken daarbij wel dat

SHARMA: 'Je kunt pas echt goede IT-oplossingen ontwikkelen, als je precies weet hoe de klant werkt en in welke context.'



Rahul Sharma (algemeen directeur, links) en Jair Bakhuis (projectmanager)



Het uitzicht vanuit het kantoor van Rithm

we met name organisaties aantrekken die al enigszins op weg zijn met zelforganisatie. Voor veel bedrijven en organisaties is dat nog een ver-van-mijn-bed-show, zeker als ze er nog niet mee in aanraking zijn geweest. Maar uiteindelijk gaat niemand eraan ontkomen.'

Structure follows strategy luidt het bekende adagium van de Amerikaan Alfred Chandler, een halve eeuw geleden. Het duidde op de manier waarop grote multinationals in de eerste helft van de vorige eeuw gingen werken met meerdere internationale divisies, om zo met succes te kunnen groeien en verbreden. In die tijd ontstond ook het organogram, de bekende hark van de organisatie-structuur. Sharma schetst een beeld van organisaties die hun organisatievorm juist niet laten afhangen van het werk dat ze willen doen en geeft daarmee eigenlijk een eigentijdse draai aan het paradigma van Chandler. 'Het werk verandert steeds sneller, met name door nieuwe technologie. Dat vereist flexibiliteit, en die kan alleen uit je medewerkers komen. Je moet dus zorgen voor een structuur waarin autonomie en decentralisatie vooropstaan. Alleen dan benut je het gegeven dat de mens snel en flexibel kan denken. Althans, als hij daartoe wordt uitgedaagd en daarvoor de ruimte krijgt.'

Weerstanden

Welke hobbels komen de mensen van Rithm tegen, als ze bij klanten het proces van zelforganisatie willen versterken of aanjagen? Sharma: 'Medewerkers zijn vaak opgegroeid met het gevoel dat hun mening of idee niet

IT-sector: hollen of stilstaan

Rithm heeft in Rotterdam vijftien medewerkers, de *workforce* is erg multi-cultureel van samenstelling. Evenzoveel medewerkers – meest ontwikkelaars – tellen de twee buitenlandse vestigingen samen, in Bandung (Indonesië) en Mendoza (Argentinië). 'Hierdoor kunnen we klanten nagenoeg 24 uur per dag ondersteuning bieden', zegt algemeen directeur Rahul Sharma.

Tevens maakt Rithm deel uit van de Almende Groep van een Rotterdamse investeerder die een netwerk van zes technologische bedrijven bezit, stuk voor stuk actief op het gebied van zelf-organiserende netwerken. Ze werken onderling veel samen, met name op het gebied van onderzoek en ontwikkeling. Rithm is, na een paar crisisjaren, bijna terug in de zwarte cijfers. In 2016 ging het alweer beter dan in 2015, dit nieuwe jaar verwacht Sharma winst. 'De IT-sector is erg cyclisch. Je hebt periodes waarin je veel nieuwe projecten aanneemt, en dus ook meer medewerkers. Als die projecten klaar zijn, komt er weinig voor in de plaats en zit je met overcapaciteit. Het is meestal hollen of stilstaan.'

‘Hiërarchische structuur zit professionals in de weg’

Op de eigen website geeft Rithm een samenvatting van de aanpak die leidt naar zelforganisatie. Met de toevoeging: ‘Het in de praktijk brengen doet Rithm op typisch Rotterdamse wijze: pragmatisch, aanpakken en doen wat beloofd is.’

Deel een realtime blik op de werkelijkheid

ICT maakt het mogelijk om in realtime alle informatie te verzamelen die in een complexe, dynamische wereld beschikbaar is. Ook is het met de huidige (mobiele) technologie mogelijk om iedere persoon toegang te geven tot de informatie die voor hem of haar exact relevant is.

Beslis lokaal

De mensen op de werkvloer weten vaak het beste wat ze moeten doen en wanneer ze het kunnen doen. Een te hiërarchische structuur zit ervaren professionals alleen maar in de weg, omdat ze weinig bewegingsvrijheid hebben. Nu de professionals dankzij technologie ‘in het veld’ een realtime

blik op de werkelijkheid hebben, kunnen ze op het juiste moment goede, weloverwogen beslissingen nemen en snel inspelen op veranderingen. Zonder tussenkomst van een manager die hun dit vertelt.

Geef en gebruik feedback

Zelf beslissen betekent niet in je eentje beslissen. In een zelforganiserende organisatie is het belangrijk dat mensen goed met elkaar communiceren en feedback delen. Alleen zo is er steeds genoeg informatie aanwezig in het netwerk, zodat alle partijen hun werk goed kunnen doen. Wanneer een werknemer ergens zelf niet uit komt, kan hij ook eenvoudig overleggen met een specialist op een hoger niveau.

Niet plannen maar aanpassen

Een plan werkt alleen als álles gaat zoals voorzien. In onze dynamische wereld komt dat echter zelden voor. Omstandigheden zullen steeds veranderen; het is daarom niet zinvol om een dichtgetimmerde planning

te maken. Nuttiger is het om je organisatie de gereedschappen te geven om te reageren op de veranderingen die ongetwijfeld komen. Mobiele applicaties helpen mensen om snel informatie uit te wisselen. Agent-technologie helpt mensen om snel de nieuwe situatie te beoordelen en ad hoc te beslissen.

Focus op eenvoud

Regels leiden meestal alleen maar tot méér regels. Houd het daarom simpel. Geef mensen een simpele set richtlijnen, en vertrouw verder op hun professionaliteit, ervaring en gezonde verstand. Bij uitzondering is het mogelijk om snel informatie uit te wisselen en samen nieuwe beslissingen te nemen. Zo wordt er een goede beslissingsbevoegdheid gecreëerd.

samenwerking met adviesbureaus die gespecialiseerd zijn in veranderen. ‘Uiteindelijk zijn wij een IT-bedrijf, je moet vooral dat doen waar je goed in bent.’

Wonderlijk paradigma

Misschien zit het grootste probleem nog wel in de top, stelt Sharma. Hij komt bij bestuurders en directies van met name grote ondernemingen nog regelmatig een houding tegen van ‘onze medewerkers kunnen dat niet’. ‘Dat is een hardnekkig en wonderlijk paradigma. Sommige bestuurders denken echt dat de mensen die onder hen staan in de hiërarchie, het niet snappen. Dan zeggen ze tegen mij: Rahul, vergeet niet, het zijn maar mbo'ers! Onlangs, tijdens een verkennend gesprek met

een directeur van een grote zorgorganisatie, kreeg ik het weer letterlijk te horen: “Zelforganisatie? Dat kunnen onze medewerkers écht niet.” Ik respecteer zo'n mening, maar in zo'n situatie bedenk ik dat het wellicht beter is om geen zaken met zo iemand te doen.’

En hoe werkt het bij Rithm zélf? Projectleider Bakhuis begint te lachen. ‘Mag ik een voorbeeld geven? Laatst was er overleg over een testprogramma, maar we kwamen er niet uit. Iedereen keek vervolgens naar Rahul, maar die zei of deed niks. We moesten het zelf oplossen.’ Sharma: ‘Ik liet het bewust los, ik wilde er niet in sturen. We zijn allemaal talentvolle, volwassen individuen. Dan moet je een conflict in principe toch zelf tot een goed einde kunnen brengen? Als iemand naar mij



toe komt om een beslissing te nemen, stel ik meestal een wedervraag: wat denk je zelf? We hebben te veel een cultuur gecreëerd waarin medewerkers, zodra het lastig wordt, verantwoordelijkheden afschuiven naar hun leidinggevende. Bij zelforganisatie is het essentieel dat je daar als leidinggevende niet in meegaat.'

Klein beginnen

Voor Bakhuis is Rithm zijn eerste werkgever. 'Na mijn studie Business IT & Management besloot ik om niet bij een groot, traditioneel bedrijf te gaan werken, waar je weinig ruimte krijgt en anoniem bent. Ik wilde naar een klein bedrijf, met een menselijke maat, waar je zelf kunt sturen. Ik hoor vaak van mensen die wel in zo'n traditionele omgeving met een vaste structuur werken, dat ze zich er maar bij hebben neergelegd. Want "zo is het hier nou eenmaal geregeld". Daar begrijp ik niks van. Natuurlijk moet je je aanpassen aan de bedrijfsomgeving, maar je kunt altijd proberen om dingen te veranderen.'

Zo'n verandering kan klein beginnen. Bakhuis was laatst bij een klant, een op zich nog traditioneel georganiseerd bedrijf. Toch zag hij daar positieve tekenen. 'Mijn gesprekspartner had een klein clubje van vijf mensen geformeerd en was daarmee zelf iets op touw gaan zetten, op een aparte locatie. Ze hadden daarvoor toestemming gekregen van de directie, en nog belangrijker: het vertrouwen. Het is mooi om te zien hoe zo'n initiatief vervolgens groeit. De directie toont zich steeds

enthousiaster over deze vorm van zelforganisatie, hoe klein het ook nog is. Omdat ze ziet dat het effect heeft.'

Grote sprong voorwaarts

Kunnen we spreken van een trend? Sharma: 'Harde cijfers heb ik niet, maar je ziet met name in het publieke domein dat zelforganisatie en zelfsturing enorm toenemen. Kijk naar de multidisciplinaire wijkteams in de steden. De centrale overheid schuift macht en bevoegdheden door naar lokale overheden, en de zelfredzaamheid van burgers wordt gestimuleerd. Tijdens

de MBA-studie die ik recentelijk deed, ging het voortdurend over thema's als *unbossing* en zelforganiserende ecosystemen.'

Volgens Bakhuis duiken ook in traditionele bedrijven steeds vaker kleine initiatieven van zelforganisatie op, zoals het voorbeeld dat hij eerder aanhaalde. 'Die bedrijven zijn echt op zoek naar nieuwe wegen; ze realiseren zich dat ze op een of andere manier moeten veranderen. Tegelijkertijd zie je wel dat het voor dit type organisaties heel moeilijk is om de centrale sturing los te laten.' Sharma beaamt dit, terugdenkend aan zijn MBA-opleiding die hij samen met een dertigtal managers volgde. 'Daar werd regelmatig geroepen dat medewerkers niet naar hen luisterden; hoe dat te veranderen? Ik begrijp dat echt niet.' Toch denkt Bakhuis dat we in Nederland aan de vooravond staan van een grote sprong voorwaarts. 'Logisch, want zelforganisatie is volgens mij toch echt de beste manier om te werken. In ieder geval worden mensen er veel blijer van. Dus dat moet vroeg of laat terugkomen in betere resultaten.' ■

Bakhuis: 'Traditionele bedrijven zijn op zoek naar nieuwe wegen; ze realiseren zich dat ze op een of andere manier moeten veranderen.'