

In deze rubriek worden (al dan niet recent verschenen) boeken besproken die een 'must' zijn voor iedere personeelsmanager

Slagvaardig organiseren: de sociotechniek

Jeroen Koppens

BOEKBEPREKING

Waarom een boek uit 1990 bespreken? De sociotechniek is een bedrijfskundige theorie die in mijn optiek niet mag ontbreken in de 'rugzak' van een P&O-manager. In de eerste plaats is het een theorie die het verband verklaart tussen de wijze waarop organisaties zich organiseren en het presteren van organisaties. Het reikt enerzijds een begrippenkader aan om de organisatie van het werk te analyseren en om de gevolgen ervan te bepalen in termen van kwaliteit van de arbeid en van de arbeidsverhoudingen.

Anderzijds doet de sociotechniek uitspraken over passende structuren om bepaalde resultaten te behalen en hoe deze structuren 'gebouwd' moeten worden (Christis, 1998). In de tweede plaats is de sociotechniek het theoretische fundament onder het – nog steeds – populaire organisatieconcept zelfsturende teams. Het reikt denkwijzen en tools aan waarmee teams te formeren zijn die daadwerkelijk zelfsturend kunnen zijn. In de derde plaats is de sociotechniek een van de belangrijkste pijlers onder de WEBA-methode, een veelgebruikte methodiek om de kwaliteit van de functieinhoud te beoordelen én te verbeteren. De kerngedachte van deze methodiek – dat medewerkers in staat moeten zijn om regelmatig terugkerende problemen op te lossen teneinde werkdruk te voorkomen – is direct afkomstig uit de

sociotechniek. Ik verwacht dat de meeste P&O-managers zich wel eens gebogen hebben over vraagstukken die betrekking hebben op het functioneren en presteren van de organisatie, de kwaliteit van de arbeid en zelfsturing of empowerment, maar ik betwijfel of ze deze vraagstukken vanuit sociotechnisch perspectief hebben bekeken. Met name het baanbrekend werk van De Sitter heeft ervoor gezorgd dat de sociotechniek in Nederland een van de belangrijkste bedrijfskundige stromingen is geworden. Hij heeft de beginselen van de klassieke sociotechniek uitgebouwd tot een integrale ontwerpleer voor het vormgeven van de uitvoerings- en besturingsstructuur van een organisatie. Zijn werk heeft uiteindelijk geleid tot de publicatie 'Synergetisch produceren' uit 1994. Een boek dat door de OOA (Orde van Organisatiekundigen en -adviseurs) bekroond is, maar dat meestal wordt neer-gezet als een complex en moeilijk leesbaar boek. In dit verband is 'Slagvaardig organiseren' van Herman Kuipers en Pierre van Amelsvoort (nog steeds) een toegankelijk alternatief. In hoofdstuk 1 beschrijven Kuipers en Van Amelsvoort de ontstaansgeschiedenis van de sociotechniek. Met name de eerste sociotechnische experimenten in de Engelse mijnen worden uitgebreid belicht. Daarna plaatsen ze de sociotechniek in de context van andere organisatiekundige stromingen

waaronder het *Scientific Management* van Taylor en vertellen ze hoe de sociotechniek zich in diverse landen verder heeft ontwikkeld. Hoofdstuk 2 behandelt twee belangrijke theoretische uitgangspunten van de sociotechniek: namelijk de open systeem-benadering en de *Law of Requisite Variety*. Tot slot laten de auteurs in vogelvlucht zien hoe de ontwerpvolgorde van een sociotechnisch herontwerp eruit ziet.

De sociotechniek beoogt structureelalternatieven te bieden voor klassieke organisatievormen die gebaseerd zijn op Tayloristische organiseerprincipes. Kuipers en Van Amelsvoort behandelen in hoofdstuk 3 de functionele, bewerkingsgerichte structuur en de lijnstructuur en laten overtuigend zien welke dysfuncties deze klassieke structuren in zich hebben en dat deze dysfuncties zichtbaar en wellicht fnuikend worden als de druk uit de omgeving toeneemt.

In een sociotechnisch herontwerp wordt altijd gestart met het herontwerp van de uitvoeringsstructuur. In hoofdstuk 4 worden belangrijke denkgeregels aangereikt om een complexe klassieke organisatie met eenvoudige taken om te vormen tot een eenvoudige, transparante organisatie met complete taken. Een sociotechnisch herontwerp leidt tot een procesgeoriënteerde organisatie waarbij een groep medewerkers verantwoordelijk wordt gesteld voor een afgerond proces (deel).

De auteurs noemen dit in hoofdstuk 5 de zelfstandige productie-eenheid (vergelijkbaar met wat later autonome taakgroepen of zelfsturende teams is genoemd). Ze behandelen diverse principes om vorm te geven aan teams en zelforganisatie.

In hoofdstuk 6 staat de besturingsstructuur centraal. Kuipers en Van Amelsvoort werken in dit hoofdstuk richtlijnen uit voor de besturing van de organisatie en er wordt een vergelijking gemaakt met de besturing van een klassieke organisatiestructuur.

Met hoofdstuk 7, waarin de ontwerppeisen van de informatiestructuur worden behandeld,

wordt het sociotechnisch herontwerp afgerond. Hoofdstuk 8 – tot slot – gaat in op het vernieuwingsproces dat organisaties kunnen doorlopen om de switch te maken van een klassieke organisatievorm naar een sociotechnische organisatiestructuur. De auteurs noemen dit een proces van integrale organisatievernieuwing (IOV).

Hoewel het boek bijna vijftien jaar geleden geschreven is, zijn de inzichten nog steeds actueel. Organiseren op specialisme of bewerking en de drang naar beheersing door meer hiërarchie zijn voor de meeste organisaties (nog steeds) een tweede natuur. Ik kom in mijn advies- en onderzoekspraktijk nog regelmatig organisaties tegen waar veranderingen in de omgeving (bijvoorbeeld de introductie van marktwerking) problemen in de interne organisatie zichtbaar maken die veel lijken op de dysfuncties die Kuipers en Van Amelsvoort in hoofdstuk 3 beschrijven. In sectoren waar de markt turbulenter wordt, kunnen inzichten uit de sociotechniek behulpzaam zijn om tot een adequate uitvoering en besturing te komen. Maar daar schuilt tevens een belangrijk probleem van de sociotechniek. Het is een theorie die groot geworden is in de industrie. Met name sectoren buiten de industrie herkennen zich niet in het gehanteerde begrippenkader dat veelal gebaseerd is op industriële organisaties. Ondanks pogingen om de sociotechnische principes te vertalen naar andere sectoren blijft de sociotechniek een industrieel imago houden.

Bibliografische gegevens

Kuipers, H. en P. van Amelsvoort *Slagvaardig organiseren. Inleiding in de sociotechniek als integrale ontwerpleer*. Kluwer Bedrijfs-wetenschappen, 1990.
ISBN 90-267-1473-4

Jeroen Koppens is senior-onderzoeker/adviseur bij IVA Beleidsonderzoek en advies te Tilburg.