

Journal of Social Intervention: Theory and Practice –
2018 – Volume 27, Issue 3, pp. 12–20
<http://doi.org/10.18354/jsi.570>

ISSN: 1876-8830

URL: <http://www.journalsi.org>

Publisher: Utrecht University of Applied Sciences,

Faculty of Society and Law, in cooperation with

Utrecht University Library Open Access Journals

Copyright: this work has been published under a

Creative Commons Attribution-Noncommercial-No

Derivative Works 3.0 Netherlands License

Jules van Cleeff studeerde in 1976 af als socioloog aan de Erasmusuniversiteit in Rotterdam. Na enige jaren ambachtelijk werk te hebben gedaan, was hij ontwikkelaar en begeleider van werkprojecten en vervolgens docent bij sociale opleidingen en bij de opleiding technische bedrijfskunde van de Hogeschool Rotterdam.

Correspondence to: Jules van Cleeff

E-mail: j.j.e.van.cleeff@planet.nl

Category: Innovations in Social Practice and Education

SOCIOTECHNIEK: EEN “INSTRUMENT” VOOR ONTWERP EN ANALYSE VAN ORGANISATIES IN WELZIJNSWERK?

JULES VAN CLEEFF

INLEIDING

In dit artikel bekijken we de toepasbaarheid van de bedrijfskundige theorie van de sociotechniek op het welzijnswerk. Het doel is te onderzoeken of de sociotechniek een geschikt instrument is om activiteiten, projecten en organisaties in de welzijnssector mee te beschrijven en te analyseren, op een manier die zorgt dat meer inzicht in succes en falen wordt verkregen. We behandelen eerst kort de sociotechniek als zodanig en gaan daarna in op toepassing in de sociale sector in het algemeen en in “open welzijnswerk”. De toepassingsmogelijkheden van de sociotechniek illustreren we aan de hand van een korte beschrijving en analyse van Buurtzorg en een casus, namelijk de ontwikkeling en het functioneren van wijkwerkprojecten in een specifieke wijk in Rotterdam.

SOCIOTECHNIEK NADER BESCHREVEN

Het ligt niet geheel voor de hand om welzijnswerkorganisaties te analyseren met de sociotechniek: deze benadering is van oudsher gericht op technische bedrijven. Maar de sociotechniek wordt

meer en meer ook in andere sectoren toegepast. Het is een bedrijfskundige stroming die is voortgekomen uit onderzoek naar de effectiviteit van teamstructuren binnen mijnbouwbedrijven in Engeland. De sociotechniek is in Nederland verder ontwikkeld door een groep bedrijfskundigen rondom Ulbo de Sitter (zie De Sitter, 1994). Deze specifieke richting wordt wel aangeduid als de Moderne Sociotechniek. Een uniek kenmerk van de moderne sociotechniek is de centrale aandacht voor de kwaliteit van organisaties, van de arbeid en de arbeidsverhoudingen.

Om een voor de medewerkers beheersbare organisatie te ontwerpen waarin zinvol (samen)gewerkt kan worden, is het volgens de moderne sociotechniek belangrijk dat er een goede balans is tussen complexiteit van het takenpakket enerzijds en de regelcapaciteit van medewerkers anderzijds. De sociotechnische organisatie-ontwerpmethodiek stelt in dit kader twee achtereenvolgende vragen. Na vaststelling van de missie en de strategie is het allereerst van belang te bepalen wat geleverd dient te worden (het takenpakket) aan de klanten. En hoe complex en gevarieerd in kwalitatieve en kwantitatieve zin is dan dit takenpakket? Want zo complex en gevarieerd als het takenpakket is, zo gevarieerd dient de organisatie te kunnen produceren en te besturen.

Na de keuze voor een takenpakket heeft de tweede vraag betrekking op de uitvoering van de taken (het "hoe"). Dit "hoe" heeft twee componenten: het ontwerp van het werkproces en het ontwerp van de organisatorische besturing daarvan. Cruciaal voor de sociotechniek is het ontwerpen van zo eenvoudig mogelijke processen (en deelprocessen), die ook zoveel mogelijk los van elkaar staan (met weinig interrelaties en interdependenties) en mogelijk uitmonden in aparte "stromen". Interrelaties en interdependenties vergroten de coördinatiebehoefte en de kans op verstoringen en verminderen tegelijkertijd het (regel)vermogen om het werkproces goed te beheersen.

De sociotechniek streeft ernaar om op het laagste uitvoeringsniveau zelfstandige taakgroepen in te stellen. In deze taakgroepen (maximaal 20 personen) kunnen medewerkers zelf hun werkzaamheden (die van verschillende aard kunnen zijn) goed op elkaar afstemmen, om gezamenlijke producten of diensten te kunnen leveren. In de taakgroepen komen zoveel mogelijk de voorbereidende, ondersteunende en uitvoerende werkzaamheden samen, omdat binnen deze groepen bij uitstek onderlinge afstemming en coördinatie kan plaatsvinden. Dat betekent minder externe coördinatie. Een voorwaarde is wel dat de taakgroepen ook interne en externe verantwoordelijkheden en navenante regelcapaciteit krijgen. Dit vereist en stimuleert het gezamenlijk en individueel leren. In de optiek van de sociotechniek worden hiermee de kwaliteit van het werk, de arbeidsverhoudingen en die van de organisatie en haar diensten en producten bevorderd. Goed bestuurbare organisaties zijn in- en extern flexibeler en innovatiever.

EEN VOORBEELD: BUURTZORG

Een voorbeeld van (al dan niet bewuste) toepassing van de moderne sociotechniek is *Buurtzorg Nederland*,¹ een organisatie die verpleegkundige medische thuiszorg en dienstverlening levert. De organisatie heeft de uitvoering van haar takenpakket geografisch verdeeld over gebieden. Buurtzorg werkt per gebied met zelfsturende basiseenheden/teams van ongeveer twaalf professionals. Deze professionals vervullen individueel uitvoerende taken maar ook voorbereidende en ondersteunende teamtaken, zoals de planning. De professionals zijn relatief hoogopgeleid en worden geacht om bij de cliënten zowel eenvoudige als complexe taken uit te voeren. Individueel en per team zijn daartoe verantwoordelijkheden en regelbevoegdheden gegeven. Dit organisatieontwerp maakt het mogelijk om per cliënt meerdere taken op een efficiënte manier uit te voeren, waarbij de coördinatiebehoefte is teruggedrongen. De ondersteuningsorganisatie kan vervolgens relatief klein zijn en beschikt ook over goed ontwikkelde ondersteunende systemen. De lijnen zijn kort, er is veel minder management (overhead) en bureaucratische coördinatie nodig. De organisatie is efficiënt en effectief gebleken.

We zien hier wat de sociotechniek in de praktijk kan betekenen, waar het gaat om het reduceren van complexiteit, het vergroten van regelvermogen en het zelfstandig inzetten van competente medewerkers. Medewerker zijn van een dergelijke organisatie impliceert persoonlijke en sociale ontwikkeling. Individueel en collectief wordt steeds "geleerd". Zo wordt de kwaliteit van de organisatie en het werk stelselmatig vergroot. Bedrijfskundig betekent een dergelijke structuur ook dat verstoringen op uitvoerend niveau snel worden waargenomen en in gezamenlijkheid verholpen. Hetgeen de organisatie in haar onderdelen en als geheel flexibel en innovatief maakt. Kortom, zelfsturing en met minder managers werken, ofwel "nieuw organiseren", vraagt om een goed ontwerp van de productiestructuur met autonome multidisciplinaire eenheden en een besturingsstructuur waarin het (zo ver als realistisch is) decentraliseren van regelbevoegdheid het uitgangspunt is.

TOEPASBAARHEID BINNEN DE SOCIALE SECTOR

De sociotechniek is niet alleen bruikbaar gebleken in de sector van technische bedrijvigheid, maar ook in de sociale sector (zie het eerder beschreven Buurtzorg). Kuipers, Van Amelsvoort en Kramer (2012) geven ook enkele voorbeelden uit andere sectoren, zoals de opzet van een gemeentelijke wijkorganisatie (p. 343) en de reorganisatie van een onderzoeksorganisatie (p. 449). De sociotechniek is in wezen een algemene ontwerpgerichte bedrijfskundige theorie. Een verschil met andere bedrijfskundige theorieën is dat de sociotechniek ontwerpgericht is en

specifieke causale relaties aanbrengt tussen verschillende organisatorische variabelen. Daarbij wordt een uitdrukkelijke koppeling gelegd met de kwaliteit van de organisatie, de arbeid en de arbeidsverhoudingen. De sociotechniek schenkt doorgaans aandacht aan organisaties met relatief duidelijke/specifieke doeleinden en een tamelijk constant takenpakket. Binnen de sociale sector geldt dit meer in het bijzonder voor de meer gestructureerde zorg- en hulpverlening. Buurtzorg is hier een voorbeeld van. Maar er zijn binnen het sociale domein ook sectoren waar dit minder van toepassing is. Dan hebben we het over de minder gestructureerde onderdelen die aangeduid kunnen worden als “open” welzijnswerk, zoals club- en buurthuiswerk, “huizen voor de wijk”, zelforganisaties en het opbouwwerk. Organisaties die in dergelijke settings opereren hebben met een wat minder strak of anders georganiseerd werkterrein te maken. De term “open” duidt daarbij op een aantal onderscheidende kenmerken. Open in de zin dat de relaties tussen verschillende groepen en organisaties niet altijd even duidelijk en gegeven zijn. Open betekent ook dat deze welzijnswerksoorten zonder veel restricties toegankelijk zijn voor allerlei groepen participanten, dit in tegenstelling tot de zorg- en hulpverlenende instellingen waar strakkere “toegangsregels” bestaan wat betreft het geven en ontvangen van hulp en zorg. Open omdat deze meer flexibel functionerende welzijnswerksoorten open staan voor ideeën van de participanten en ook ruimte willen geven om die ideeën te realiseren. Open ook omdat er ruimte is voor innovatie. Bij deze werksoorten is sprake van algemene doelen die op meerdere en wisselende wijzen kunnen worden uitgewerkt en van werkprocessen die niet altijd tevoren gedefinieerd of definieerbaar zijn. Daarnaast is soms sprake van een bepaalde vermenging of verstrengeling van de professionals en de consumenten (doelgroep).

Open tenslotte ook vanwege het hanteren van meerdere samenhangende doelen die kunnen uitmonden in meerdere trajecten. Er kan sprake zijn van trajecten waarbij de start kan worden gevormd door concrete producten en diensten (cursussen, hulp), en er trajectvervolgen zijn waarbij deelnemers zichzelf gaan organiseren (bijvoorbeeld een eigen muziekgroep oprichten of een groep die een speelplein wil realiseren). Dan zijn zelforganiserend, belangenbehartiging, emancipatie, ontwikkeling van persoonlijke competenties de doelen. Organisatiekundig ontstaat hiermee een nieuwe situatie waarbij de aanvankelijke consumenten nu producenten worden en de aanvankelijke uitvoerende professionals in ondersteunende rollen terecht komen. Er ontstaan dan onzekerheden zoals de medewerking van deelnemers en van andere organisaties zoals de subsidiërende gemeente. Kortom: situaties met een grote variëteit die veel vragen van welzijnswerkers. Dit impliceert zoeken, leren en soms ook innoveren.

Kan de sociotechniek organisaties die in dergelijke contexten functioneren van dienst zijn? Achterbergh en Vriens (2010) laten heel theoretisch zien dat organisaties opgevat kunnen worden

EEN "INSTRUMENT" VOOR ONTWERP EN ANALYSE VAN ORGANISATIES IN WELZIJNSWERK?

als sociale systemen die experimenten uitvoeren, waarbij zij gebruik maken van de sociotechnische ontwerpregels. Zij spreken daarbij over de mogelijkheid van "rich survival" van organisaties en beantwoorden bovenstaande vraag impliciet bevestigend.

Maar de vraag kan ook praktisch beantwoord worden. De sociotechniek is bruikbaar als organisaties en hun trajecten per deelproces/per fase en op de relevante organisatieniveaus steeds goed worden geanalyseerd. Dus eerst bijvoorbeeld een analyse op het niveau van de organisatie van de professionals. En een tweede analyse op het niveau van zelforganiserende groepen. Dan gaat het om steeds andere constellaties met steeds verschillende producten/diensten, processen en besturingsstructuren die ook weer per ontwikkelingsfase kunnen verschillen. We illustreren dit in het navolgende.

LEREN VAN HET VERLEDEN: EEN CASUS VAN WIJKWERKPROJECTEN EN ONDERSTEUNENDE ORGANISATIES

Ter illustratie van het bovenstaande gaan we aan de hand van een casus na of de sociotechniek met terugwerkende kracht analytisch inzicht kan geven. De casus is de taak die de auteur van dit artikel in 1984 kreeg om in een wijk in Rotterdam wijkwerkprojecten te ontwikkelen. De sociotechniek wordt hierbij toegepast op twee niveaus en voor twee fasen.

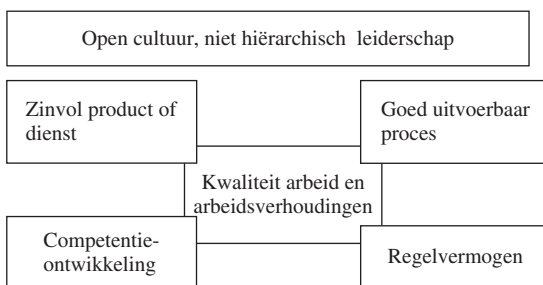
Wijkwerkprojecten werden destijds in Rotterdam ontwikkeld in wijken met een hoge achterstandscore, waar veel migranten woonden en sprake was van grote werkloosheid. Wijken ook, waar veel welzijns- en zorginstellingen actief waren. Er was indertijd in geheel Rotterdam sprake van grote werkloosheid. Eén van de beleidsinstrumenten waren de werkprojecten op wijkniveau. Dat wil zeggen: "minibedrijfjes" of "miniorganisaties" die werkzaamheden uitvoerden voor bepaalde groepen in de samenleving. Het ging om additionele werkgelegenheid die niet concurrerend mocht zijn. De werkprojecten boden deelnemers gelegenheid tot sociaal contact, het opdoen van werkervaring, het uitvoeren van zinvol werk en wellicht doorstroming naar de arbeidsmarkt. Deze projecten werden georganiseerd en ondersteund vanuit het zogeheten open welzijnswerk. Vanuit sociotechnisch perspectief kunnen we stellen dat het ontwikkelen van werkprojecten in een achterstandswijk een complexe taak is. Het ontwikkelen van een werkproject betekent (vanuit de sociotechniek) het ontwikkelen van een product en een markt daarvoor, het vormgeven van het productie- of dienstverleningsproces, het ontwikkelen van de besturingsstructuur, het vormgeven van ondersteunende systemen en het ontwikkelen van een bepaalde vorm van leiderschap en een bepaalde cultuur. Het opereren in het "open welzijnswerk" impliceert voor een organisatie die wijkwerkprojecten moet opzetten een aantal organisatieproblemen die een "normale" organisatie in mindere mate heeft.

Een vraagstuk bij de ontwikkeling en het functioneren van werkprojecten was dat het "HRM-proces" moeilijk "beheersbaar" is. Een werkproject is gebaseerd op de inzet van vrijwillige medewerkers, maar er is grote onzekerheid met betrekking tot de toestroom van competente vrijwilligers die zich willen binden aan het met elkaar uitvoeren van een continu bedrijfsproces. Zeker in de eerste ontwikkelingsfase kunnen bovendien geen goede scholingstrajecten aangeboden worden, die deelname aantrekkelijk maken en die leiden tot een beheerst in-, door- en uitstroomproces. Van groot belang is het daarom om de projecten dusdanig in te richten dat kwalitatief goede arbeid ontstaat. Volgens de sociotechniek zijn de relaties tussen de zinvolheid van de producten, de uitvoerbaarheid van het werkproces, de gegeven verantwoordelijkheid en de hieraan te koppelen regelcapaciteit naast de cultuur en het leiderschap, belangrijke factoren die bij het organisatieontwerp en de implementatie moeten betrokken. In Figuur 1 is dit weergegeven.

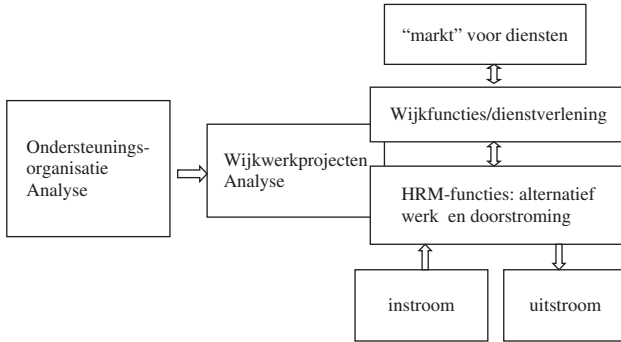
Een ander vraagstuk bij het ontwikkelen van wijkwerkprojecten was het opzetten van een ondersteuningsorganisatie. Geen van de in de wijk aanwezige instellingen wilde deze taak op zich nemen, vanwege de risico's die aan wijkwerkprojecten verbonden zijn. De uitgevoerde sociotechnische analyse heeft daarom betrekking op zowel de wijkwerkprojecten als op de ondersteuningsorganisatie, hetgeen leidt tot twee analyses. In Figuur 2 brengen we dit in beeld.

HISTORISCHE ONTWIKKELING EN NADERE ANALYSE

In deze paragraaf schetsen we de ontwikkeling. We kijken hierbij zowel naar de ondersteuningsorganisatie als naar de projecten en onderscheiden twee fasen: een startfase en een groei- en differentiatiefase.



Figuur 1: Belangrijke factoren bij organisatieontwerp en implementatie



Figuur 2: Schematische weergave sociotechnische analyse

In de eerste ontwikkelfase kon het takenpakket van de ondersteuningsorganisatie, gegeven de setting van het genoemde open welzijnswerk, als breed en omgeven met onzekerheden getypeerd worden. Een belangrijke taak was het creëren van een draagvlak binnen de wijkinstellingen en bewoners voor het ontwikkelen en gaande houden van de projecten.

Een tweede taak was het samen met betrokkenen (professionals en vrijwilligers) vormgeven van de projecten zelf. In deze fase werd voor het ontwikkelen, begeleiden en beheren van wijkwerkprojecten eerst een kleine nieuwe organisatie (een stichting) opgezet, met één beroepskracht (de auteur) en een effectief "werkbestuur". Medewerking van andere instellingen ontstond snel. Gegeven de complexiteit en de beperkte organisatiecapaciteit dienden de wijkprojecten relatief eenvoudig te zijn. Voor de ondersteuningsstructuur was het vermijden van interne complexiteit ook belangrijk. Dat betekende dat er zo min mogelijk interrelaties tussen de projecten dienden te zijn (aparte "stromen"), omdat die de kans op verstoringen vergroten. In de eerste ontwikkelfase lukte dit. Er werden meerdere projecten opgezet zoals een speel-o-theek, computerworkshop, muziek oefenruimte, theaterproject, peuterspeelzaal, telefonische alarmdienst en een eetproject. De laatste twee projecten functioneerden bij het Dienstencentrum. Het waren projecten met relatief eenvoudige taken, waarvoor duidelijke werkprocessen werden ontwikkeld. Kleine teams konden de taken in goed onderling overleg uitvoeren, hetgeen individuele en collectieve ontwikkeling stimuleerde. De ondersteuningsorganisatie zorgde voor de faciliteiten, financiële middelen en administratie.

In de tweede ontwikkelfase werd door groei de organisatiecapaciteit van de stichting te klein. Besloten werd tot opheffing van de stichting en het onderbrengen van de activiteiten

bij een grotere instelling voor sociaal-cultureel werk (peuter-, kinder- en volwassenenwerk). De wijkwerkprojecten konden hier als een aparte stroom aan worden toegevoegd. Dit betekende een grotere begeleidingscapaciteit (meer professionals werden erbij betrokken), meer samenwerking met sociaal-culturele werkactiviteiten en betere ondersteuning op facilitair en administratief terrein. Het leidde tot versterking van de projecten, maar ook tot nieuwe projecten (een administratie- en een mediaproject) en tot meer onderlinge relaties, zoals het verzorgen van computerlessen aan medewerkers van het administratieproject. Tegelijkertijd ontstond ook samenwerking met stedelijke instellingen op het gebied van popmuziekcursussen, theater en ICT.

Terugkijkend kan gesteld worden dat het relatieve succes van deze wijkwerkprojecten sociotechnisch beschreven en verklaard kan worden. Vanuit een onbewuste bekwaamheid en een onzekere startsituatie werd met een kleine flexibele organisatie gestart. De ontwikkelde projecten waren eveneens simpel qua proces en besturing. Hele complexe ondersteunende systemen waren nog niet nodig. Kortom: door klein te beginnen, zaken eenvoudig te houden en daarmee beheersbaar, kon een basis gelegd worden voor groei. In de latere fase vond uitbouw plaats door inbedding in een grotere organisatie. Dit maakte versteviging en uitbouw mogelijk. De opbrengsten van de projecten werden complexer en projecten gingen meer samenwerken. Dit vroeg meer competenties, meer structurering en steviger teams in de projecten. Ondanks grotere complexiteit kon door vergroting van de regelcapaciteit, de groei van de competenties van medewerkers en de professionele ondersteuning, de uitbouw en groei doorgaan.

BALANS OPGEMAAKT

Maken we de balans op, dan kunnen we stellen dat sociotechniek toepasbaar is binnen zowel de meer stabiele sectoren van zorg (zie Buurtzorg) als binnen het open welzijnswerk (de casus Wijkwerkprojecten). De analyse maakt duidelijk dat de sociotechniek kan helpen bij de beoordeling van de consistentie van organisaties en het bepalen van kritische factoren daarbij, zoals de kwaliteit van de arbeid die belangrijk is voor vrijwilligers/deelnemers. Maar ook dat groei en uitbouw (en meer structurering) mogelijk zijn, mits men mee groeit. Ook vanuit andere invalshoeken sluit de sociotechniek goed aan op het welzijnswerk. Het welzijnswerk is sterk gebaseerd op motiverend werk (kwaliteit van de arbeid), op goede democratische en egalitaire werkverhoudingen (kwaliteit arbeidsverhoudingen) en op organisaties die flexibel en innovatief bijdragen leveren aan wisselende maatschappelijke problemen.

NOOT

1 Zie Kuipers *et al.* (2012, p. 549).

REFERENTIES

Achterbergh, J., & Vriens, D. (2010). *Organizations. Social Systems Conducting Experiments*. Heidelberg: Springer.

Kuipers, H., Van Amelsvoort, P., & Kramer, E. H. (2012). *Het nieuwe organiseren. Alternatieven voor de bureaucratie*. Leuven: Acco.

De Sitter, L. U. (1994). *Synergetisch produceren, Human resources en mobilisation in de productie: Een inleiding in de structuurbouw*. Assen: Van Gorcum.