

Tilburg University

Sociotechniek op nieuwe markten

van Hootegem, G.; Huys, R.; Benders, J.G.J.M.

Published in:

M & O: Tijdschrift voor Management en Organisatie

Publication date:

2011

Document Version

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in Tilburg University Research Portal](#)

Citation for published version (APA):

van Hootegem, G., Huys, R., & Benders, J. G. J. M. (2011). Sociotechniek op nieuwe markten. *M & O: Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 65(2), 46-59.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Sociotechniek op nieuwe markten



Geert Van Hooetegem, Kik Huys en Jos Benders

Door de moderne sociotechniek heeft het onderzoek naar kwaliteit van de arbeid in de jaren tachtig en negentig een hoge vlucht genomen. In dit artikel¹ overzien we de situatie en stellen vast dat de bevlogenheid van die beginjaren verdwenen is. De moderne sociotechniek beschikt echter nog steeds over sterke troeven om de hedendaagse problemen in de arbeidswereld te tackelen. Maar dan is het van belang dat de moderne sociotechniek beter wordt gepositioneerd. We geven aan hoe de moderne sociotechniek opnieuw slagvaardig kan worden.

1. Toekomst van de sociotechniek

Het is inmiddels een volle eeuw geleden dat Taylor zijn *Principles of Scientific Management* publiceerde en een halve eeuw geleden dat het onderzoek naar de werkorganisatie in de kolenmijnen van Durham door het Engelse Tavistock Institute for Human Relations de basis legde voor de sociotechniek. Een kwart eeuw geleden werkte De Sitter dat uit tot de ‘moderne sociotechniek’. Door inbedding van de sociotechniek in de onderzoeks- en afstudeerrichting bedrijfskunde hebben Nederlandse universiteiten en hogescholen sindsdien voor de hoogste dichtheid van sociotechnici ter wereld gezorgd. In zijn overpeinzingen over de moderne sociotechniek op de drempel van de eenentwintigste eeuw zag Van Eijnatten een groot belang van de sociotechniek voor het Nederlandse bedrijfsleven.

‘Er is alle reden om optimistisch te zijn over de huidige stand van de Nederlandse Sociotechniek en over haar ontwikkelingsmogelijkheden in de toekomst.’ (Van Eijnatten, 1997, p. 33)

Helaas behoort de sociotechniek nog steeds niet tot het dagelijkse vocabulaire van de Nederlandse manager. Laat staan tot die van de Vlaamse manager en al helemaal niet tot die in de rest van de wereld. Er is een veelheid van concurrerende organisatieconcepten in zwang.

Prof. dr. G. Van Hooetegem is hoogleraar aan de Katholieke Universiteit Leuven en doceert arbeids- en organisatiesociologie en veranderingsmanagement.

Dr. R. Huys is senior onderzoeker aan het Centrum voor Sociologisch Onderzoek (CESO) aan de Katholieke Universiteit Leuven.

Prof. dr. J. Benders is bijzonder gasthoogleraar bij het Centrum voor Sociologisch Onderzoek van de Katholieke Universiteit Leuven en hoogleraar Organizational concepts bij het departement Organizational sciences van de Universiteit van Tilburg.

In deze bijdrage geven we aan waar en waarover de moderne sociotechniek een plaats als leidende organisatietheorie kan claimen. De volgende twee vragen staan daarbij centraal:

- In welke sectoren is een verdere implementatie van de moderne sociotechniek op zijn plaats?
- Bij welke actuele thema's kan de moderne sociotechniek van betekenis zijn?

We besluiten met een reeks aanbevelingen die een moderne sociotechniek meer slagvaardig kunnen maken. Onze analyse en aanbevelingen zijn zowel gebaseerd op observaties in het veld als op lectuur van de wetenschappelijke literatuur.

2. In welke sectoren heeft de moderne sociotechniek toekomst?

MASSAPRODUCTIE

De sociotechniek is als benadering zowat de tegenpool van alles waar het taylorisme voor staat. Daarom lijkt de sociotechniek bij uitstek het radicale alternatief voor sectoren waar dit taylorisme diep geworteld zit. Sectoren met productie in grote aantallen hebben vaak een lange traditie in het vergaand delen en standaardiseren van de arbeid, met als 'nec plus ultra' de autoassemblage en haar typerende lopende band. Ook De Sitter (1994) voert onder de titel *Hoe het anders kan* de autoassemblage aan als het typerende voorbeeld van de verkeerde aanpak. Hij refereert aan Zweedse experimenten in de autoassemblage die niet alleen de lopende band maar ook de lijnstructuur als zodanig opbreken om auto's te assembleren in taakgroepen. De 'human resources destruction' wordt daarmee omgezet in een 'human resources mobilisation'. Niet enkel bij academici, maar ook in de industrie zelf leefde tot in de jaren negentig van de vorige eeuw nog de overtuiging dat de lijn zijn beste tijd wel achter de rug had. Zo liet Robert Becqué, toenmalig gedelegeerd bestuurder van Volvo Gent, in een interview optekenen: 'We voeren nu aanpassingen uit. De lijn blijft, maar wordt doorgeknipt. En er komt een tijd dat ze door iets vervangen zal worden. Waardoor? Wanneer? Daar spreek ik me niet over uit' (*Trends*, 11 januari 1990, p. 39).

We weten intussen hoe het de dokassemblage van Saab en ook Volvo is 'vergaan': ze werden opgedoekt en vervangen door een slanke lopende band onder het wakende oog van respectievelijk General Motors en Ford. Eerder rapporteerden we al dat steeds meer werknemers in autoassemblagebedrijven lijngebonden arbeid verrichten (Huys, 2001). Vandaag de dag is het knap lastig om in die fabrieken een assemblagewerknemer te vinden die níet aan de lopende band staat.

Stellen dat de lopende band hardnekkig de tand des tijds heeft doorstaan, is een understatement. Het is meer dan ooit tevoren de alfa en de omega van de autoassemblage. En daarmee ook de kortcyclische repetitieve arbeid zonder interne en externe regelcapaciteit waar – in De Sitters woorden – mensen hun leven verpesten met zinloos werk en de beschikbare human resources worden vernietigd.

Ondanks zijn vermeende rigiditeit spuwt deze lopende band een wonderbaarlijke diversiteit aan modellen en varianten uit. Deels is dat cosmetisch, in zoverre dat verschillende varianten, modellen – en door de vele fusies tussen autobedrijven zelfs merken – hetzelfde platform delen en enkel de aankleding verschilt. De productvariëteit wordt ook zoveel mogelijk geconcentreerd in afzonderlijke subassemblages, zodat het dreigende balansverlies op de hoofdlijn door de toenemende variëteit wordt geneutraliseerd. Subassemblages die vervolgens ook nog eens worden uitbesteed. Met behulp van ICT worden alle activiteiten en goederenstromen nauwkeurig gevolgd zodat geen enkele afwijking op de vooropgestelde standaard ongemerkt het ganse raderwerk onderuithaalt. Door middel van ‘concurrent engineering’ verloopt product-, onderdeel- en procesontwerp gelijktijdig en geïntegreerd zodat ‘nieuwigheden’ sneller hun weg naar de markt vinden.

Het beste waar assemblagewerknemers op kunnen hopen is enige lokale regelcapaciteit aan de lopende band. Een voorbeeld hiervan is het tijdelijk aflossen van werknemers aan de lopende band. Zo worden ze even ‘bevrijd’ van de tempodwang en kunnen ze andere taken uitvoeren. Maar de aldus geboden regelruimte blijft noodzakelijkerwijze beperkt. Onderzoek toont aan dat de winst voor de kwaliteit van de arbeid nihil is (Delarue, 2009). Werken aan de lopende band, met of zonder bijkomende regelruimte in teamverband, blijft even ziekmakend. Zoals de sociotechniek aangeeft, moet eigenlijk eerst top-down de productiestructuur worden aangepakt en pas daarna en bottom-up de regelstructuur die zo nauw mogelijk aan deze productiestructuur wordt gekoppeld.

Van het aanpakken van die productiestructuur kan echter geen sprake zijn. Het overbrengen van de massaproductie naar lagelonenlanden draagt er niet toe bij de discussie te heropenen. De nieuwe op tayloristische leest geschoeide fabrieken die er worden opgericht, zijn de nieuwe standaarden in de industrie waarmee de hier overgebleven fabrieken worden vergeleken. Niet alleen inzake performance, maar ook inzake arbeidsorganisatie.

De ruimte voor de moderne sociotechniek om in deze sectoren alsnog voet aan de grond te krijgen, lijkt op het eerste gezicht dus uiterst beperkt. Toch menen we dat de handdoek niet te snel in de ring moet worden gegooid. Daarvoor zien we twee redenen.

Enerzijds kan worden waargenomen dat de industriële bedrijven die in eigen land laten zien dat ze toekomst hebben, gebruikmaken van mondiale arbeidsdeling. Niet zelden zien we daarbij zogenoemde ‘kop-staart’-structuren verschijnen. Ontwerp, engineering en prototyping worden hier verricht. De eigenlijke massaproductie verhuist naar de lagelonenlanden en de afwerking, branding en marketinggebeuren opnieuw in het Westen. Zo wordt bijvoorbeeld lingerie bij Vandevelde gemaakt. Deze Vlaamse wereldspeler in ondergoed laat hier de ontwerpen maken door designers en door stiksters, die opnieuw echte vakvrouwen zijn geworden. De ontwerpen van de setjes worden in Vlaanderen gesneden om ze vervolgens te versturen naar lagelonenlanden waar stiksters deze setjes in korte cycli assembleren. Bij Philips worden lampen gemaakt door de productie bij het begin van de levenscyclus hier te houden. Klassieke industriële productie, maar omwille van de combinatie van hoogtechnologische producten met het steeds hogere tempo waarbij nieuwe modellen en producten worden geïntroduceerd, is een intensieve samenwerking tussen ingenieurs en productiemedewerkers vereist. Product en proces worden via teamwerk tussen voorbereiding en productie uitontwikkeld. Als die opdracht is geklaard, kunnen er grote aantallen worden gemaakt. Daarvoor wordt dan uitgeweken naar bijvoorbeeld het Verre Oosten. In beide voorbeelden verschuift de waardecreatie van het uitvoerende naar het voorbereidende procesdeel en ontstaat een nieuw samenwerkingsvraagstuk tussen de voorbereiding en het eigenlijke maakproces. De massa-arbeider wordt opnieuw vakman/vrouw. Het is niet zozeer de inrichting van de macrostructuren die om sociotechnisch advies vragen dan wel de adequate inrichting van de lokale, multidisciplinaire samenwerkingsrelaties.

Anderzijds zal de arbeidsmarkt in de toekomst de industrie dwingen om kleur te bekennen. Door structurele overschotten op de arbeidsmarkt als gevolg van de naoorlogse babyboomgeneratie kon het organisatieleven zich veroorloven om spijziek met human resources om te gaan. Productieve organisatieconcepten werden neergezet ten koste van verkorte loopbanen. Geen haan die kraaide naar deze door de sociale zekerheid gesubsidieerde loopbaanverkortingen. Er was immers genoeg arbeidsvolume. Door het proces van ontgroening en vergrijzing is sinds 2011 een drastische omgevingswitch in ontwikkeling. Het maatschappelijk en economisch draagvlak voor een slechte kwaliteit van de arbeid en afgeleide loopbaanverkorting zal drastisch afnemen. De kosten van een slechte kwaliteit van de arbeid zijn stevast gecollectiviseerd waardoor productiviteitsstatistieken kunstmatig werden opgesmukt. Binnen *lean thinking* wordt bediscussieerd of dat niet als achtste vorm van verspilling (*muda*) moet worden opgenomen. Wil de massaproductie in het Westen overleven, dan zal ze haar processen anders moeten gaan inrichten. De ‘waste’ die gepaard gaat met een slechte kwaliteit van de arbeid zal een inrichtingscriterium worden. De moderne sociotechniek zal tegen de achtergrond van deze veranderende arbeidsmarktcontouren haar relevantie opnieuw opeisen. Of hoe de moderne sociotechniek in Nederland te vroeg populair werd en in Vlaanderen op het juiste moment aan haar opmars begint.

SMALL-BATCHPRODUCTIE EN PROCESINDUSTRIE

In onze economie wordt nog aanzienlijk kortcyclische en sterk gestandaardiseerde arbeid verricht. Volgens de meest recente cijfers van de European Working Conditions Survey heeft 24,4% van de Nederlandse werknemers monotone taken en bij de Belgische werknemers is dat zelfs 44,7% (European Foundation, 2010). Toch is de industriële massaproductie aan delocalisering onderhevig. Het relatieve belang van sectoren waar het taylorisme tot dusver weinig impact had, neemt toe. Denk aan activiteiten met kleine reeksen en frequente innovatie, de mogelijkheden voor standaardisering van de arbeid zijn immers beperkt. Hier kunnen sociotechnische inzichten meer weerklank verkrijgen. We verwijzen hierbij naar Piore en Sabel (1984) die in vormen van geavanceerde productie een terugkeer zien naar small-batchproductie die gebaseerd is op vakarbeid, waar werknemers in kleine gedecentraliseerde organisaties de controle over het arbeidsproces herwinnen.

Ook in de procesindustrie is de relevantie van een tayloristische benadering altijd beperkt geweest. De arbeid heeft hier een regulerend karakter tegenover het productieproces waarbij het productieritme losgekoppeld is van het arbeidsritme. Er is geen mogelijkheid om de hoeveelheid noch het tijdstip van de te presteren arbeid door toedoen van tijd- en bewegingsstudies op voorhand vast te leggen. Sterker nog, het is niet eens mogelijk deze beste standaardwerkmethode op te leggen. Gewoon omdat deze ‘one best way’ niet op voorhand te determineren valt. Mocht dit wel kunnen, dan zou deze actie ook in de programmabesturing kunnen worden ingebracht. De menselijke interventie is vereist om in functie van de onvoorspelbare omstandigheden autonoom de meest adequate handelingsselectie te maken. We verwijzen hierbij naar Schumann et al. (1994) die in deze hooggeautomatiseerde omgevingen nieuwe productieconcepten ontwaren met nadruk op autonomie, communicatie, integratie en polyvalentie van werknemers.

Toch halen ook dergelijke organisaties eerder inspiratie uit het receptenboek van ‘lean production’ dan uit de theorie van de moderne sociotechniek. Type-rend daarbij is dat men elementen uit lean production overneemt en toepast op een manier zoals deze in een omgeving van massaproductie gebruikelijk is. Zo wordt de nadruk op standaardisering in ‘lean production’ meteen aangegrepen als een noodzaak tot homogenisering, met andere woorden als een noodzaak om dezelfde standaard voor iedereen van bovenaf op te leggen.

Dat er geen ‘one best way’ bestaat, benadrukten ‘founding fathers’ als Frederick W. Taylor en Henry Ford al. Althans geen ‘one best way’ voor altijd. Dit zou de wetenschappelijke vooruitgang immers blokkeren. Een werkmethode was altijd tijdelijk, de beste die op dat moment beschikbaar was, maar zo spoedig mogelijk door een betere moest worden vervangen.

'This best method becomes standard, and remains standard, to be taught first to the functional foremen and by them to every workman in the establishment until it is superseded by a quicker and better series of movements.' (Taylor, 1972 [1911], p. 118)

De standaard is daarbij geen rem op het initiatief. Integendeel. De standaard levert juist een vergelijkingspunt aan de hand waarvan verbeterd kan en moet worden. Daarbij ruimde Taylor ook plaats in voor initiatief van de werknemers. Een uitgangspunt dat Henry Ford in zijn autobiografie volmondig beaamt (Ford, 1988 [1926], p. 82).

Dit principe is centraal komen te staan in lean production. Maar dan moet die standaard wel uniform worden toegepast, waardoor de autonomie van de uitvoerder gefnuikt wordt. De standaard mag en moet zelfs variëren gedurende de tijd; variatie in de ruimte kan niet door de beugel. Op een bepaald moment kan er maar één enkele standaard worden toegepast, namelijk de beste en waar ook ter wereld.

Dit sluit aan bij de universele these die de 'slanke productie' huldigt. Namelijk dat hun receptenboek voor de inrichting van organisaties kan worden toegepast in elke soort organisatie en waar ook ter wereld. Deze opvatting leidt tot een vreemde combinatie, waarbij enerzijds het idee dat 'management is everything' wordt benadrukt (productiviteitsverschillen zijn immers niet te wijten aan verschillen in loonkosten, cultuur, institutionele factoren enzovoort), maar anderzijds management ook 'gedegradeerd' wordt tot het toepassen van de regels in het ideale 'slanke productiemodel', in plaats van het verzorgen van de interne consistentie tussen vaak divergerende doelstellingen in de organisatie en het aanpassen daarvan aan de zich in tijd en plaats wijzigende externe omgeving.

Een sociotechnische benadering omvat geen pleidooi om terug te keren naar een pre-tayloristische periode waarin werknemers maar wat aanmodderen in de manier waarop ze hun werk aanpakken en verrichten. Er kunnen best standaarden vooropgesteld worden, die vervolgens ook als basis dienen voor verdere verbetering. Sterker nog, willen we de productiviteit van professionals de komende jaren aanzienlijk verhogen, dan zal standaardisering een van de hefboomen zijn. Alleen is er geen noodzaak om standaarden meteen te homogeniseren en aan iedereen op te leggen. Standaarden kunnen tussen taakgroepen verschillen, ook al doen ze hetzelfde werk, bijvoorbeeld in openvolgende ploegen of parallel ten opzichte van elkaar. Taakgroepen hebben immers een ruime beslissingsbevoegdheid om deze standaarden op te stellen. Dat impliceert logischerwijze dat er niet enkel in tijd maar ook in ruimte geen 'one best way' is. Deze autonomie garandeert juist betrokkenheid van de taakgroep bij de standaard en een dynamiek om deze te verbeteren. In de aanpak van de 'slanke productie' worden werknemers weliswaar aangespoord bij te dragen

tot een verbetering van de standaard, doch de aanwezige arbeidsdeling is dusdanig van aard dat de structurele voorwaarden voor werknemers ontbreken om een substantiële bijdrage te kunnen leveren.

De populariteit van workflowsystemen is evenzeer een rem op de toepassingsmogelijkheden van de sociotechniek. Bij een op teams gebaseerde organisatiestructuur is het dominante coördinatiemechanisme wederzijdse afstemming, wat uitgaat van een geringe differentiatie in de taakverdeling tussen werknemers die het werk in onderling overleg afstemmen. Bij toepassing van workflowsystemen is het dominante coördinatiemechanisme voornamelijk standaardisatie van werkproces en output, wat veelal leidt tot een meer gespecialiseerde taakverdeling tussen functies (Van Rheede, 2004, p. 26).

In principe hoeft de invoering van dergelijke systemen niet te leiden tot het verder splitsen van arbeid tot kleine taken. Ook een groep werknemers die verantwoordelijk is voor een proces zou de beschreven activiteiten ook onderling van elkaar kunnen overnemen. Helaas wijst de praktijk uit dat veel regelruimte van de werkvloer wordt weggehaald ten voordele van meer controle van bovenaf.

‘Want wie let nu eigenlijk op menselijke autonomie bij het ontwerp van workflowmanagementsystemen. [...] De mens dreigt qua tijd en handelingen toch weer afhankelijk te worden gemaakt van een machine of een programma. Zo verliest hij de noodzakelijke speelruimte om effectief te kunnen functioneren. Uitvoering en regeling worden opnieuw van elkaar gescheiden en (superviserende) regeling wordt uit het werkpakket van de medewerkers gehaald.’ (Van Eijnatten et al., 1996, p. 293)

Via wetgeving ondersteunt de overheid dergelijke controlesystemen en vereist dat allerhande activiteiten toewijsbaar zijn, waardoor de regelmogelijkheden voor werknemers verder verminderen. Denk daarbij aan veiligheidsvoorschriften in de chemische industrie of voorschriften inzake voedselveiligheid in de voedingsindustrie. Deze zijn veelal uitgeschreven rond de bestaande functionele structuren, waarbij de overdracht tussen afdelingen geborgd moet worden. Met als resultaat dat de falende tayloristische structuren die ze eigenlijk willen verhelpen nog bijkomend verkokerd worden.

Maar ook al lonken deze sectoren naar meer arbeidsdelige recepten, dan lijkt de ‘strijd’ ons hier allerminst beslecht en blijft de interesse aanwezig voor de benadering van de moderne sociotechniek. Sterker nog, in deze vaak hooggeautomatiseerde sectoren verschijnt arbeid als een ‘stochastisch event’. Als niet te voorspellen en dus bijzonder moeilijk te standaardiseren. Productieverantwoordelijken weten vaak geen raad met de klassieke organisatiekundige ordeningen. De moderne sociotechniek manifesteert zich als een vitaal en accuraat alternatief.

DIENSTEN, ZORG EN OVERHEID

De sterkst groeiende sectoren in de economie zijn in de diensten te vinden. Hier ontstaan voortdurend nieuwe organisaties en ook nieuwe soorten organisaties, die op zoek zijn naar relevante organisatiemodellen. En die ook nog bereid zijn te experimenteren met modellen. Hier ligt een potentieel groeiende ‘afzetmarkt’ voor de moderne sociotechniek.

Zie in het verlengde daarvan de populaire managementboeken als *Eckart's Notes* van Eckart Wintzen (2007, stichter van BSO – een bedrijf dat diensten aanbiedt aan bedrijfsleven en overheid bij de introductie van nieuwe technologieën in de breedste zin van het woord). Zijn simpele succesformule waarmee een eenmansbedrijf uitgroeide tot een multinational met duizenden werknemers heet ‘celstructuur’: de organisatie moet bestaan uit kleine zo zelfstandig mogelijke profitcenters. Niet echt origineel voor een sociotechnicus, maar dat het zijn weg naar de lezer vindt, waaronder ook managers en bestuurders, geeft aan dat het aan een behoefte beantwoordt.

In deze sectoren wordt ook geëxperimenteerd met nieuwe samenwerkingsvormen tussen organisaties, waarbij coördinatie van samenwerking als een organisatievraagstuk verschijnt en niet uitsluitend aan de markt wordt overgelaten (Königs, 2007). Een voorbeeld hiervan is de organisatie van publiek-private samenwerking (PPS). Het betreft hierbij een samenwerkingsverband waarin de publieke en de private sector, met behoud van hun eigen identiteit en verantwoordelijkheid, gezamenlijk een project realiseren om meerwaarde te realiseren op basis van een taak- en risicoverdeling. Die meerwaarde kan financieel, maatschappelijk of operationeel zijn. Het betreft meestal een infrastructureel project, maar kan ook handelen om de exploitatie van bijvoorbeeld een bedrijventerrein of een woon- en zorgcentrum.

In 2003 richtte de Vlaamse overheid ten behoeve daarvan een Vlaams Kenniscentrum PPS op dat PPS-projecten voorbereidt, begeleidt en evalueert, maar ook de rol vervult van kennismakelaar. Dit omvat het verzamelen, ter beschikking stellen en actief verspreiden van PPS-kennis, -ervaring en -modellen, onder meer ten aanzien van de functionele administraties. De systeembenadering van de sociotechniek maakt haar bijzonder geschikt om dergelijke relaties tussen organisaties te beschrijven, analyseren en structureren.

Ook de problematische dienstverlening van veel organisaties in deze sectoren biedt een dankbaar aanknopingspunt voor de moderne sociotechniek. Als klant of burger mag je dagelijks ervaren hoe hol de slagzinnen over klantvriendelijkheid klinken, hoe leeg de doos is van ISO en soortgelijke certificaten. Om de klant werkelijk centraal te stellen, zijn andere uitgangspunten nodig dan de huidige door organisaties gehanteerde uitgangspunten. Illustratief hiervoor is het volgende krantenbericht:

De Post chronometreert het op- en afzetten van helm

De wegcode stond één uitzondering toe op de verplichting om een helm te dragen, namelijk 'postbeambten zijn niet verplicht een helm te dragen, wanneer zij in het kader van de postbedeling, achtereenvolgend op plaatsen die op korte afstand van elkaar gelegen zijn, poststukken uitreiken en afhalen'.

Met andere woorden, tijdens zijn ronde moet een postbode op een bromfiets zijn helm niet dragen, op weg van en naar zijn ronde wel.

De Post schrapt die uitzondering nu echter omdat er sinds de invoering van Georoute, de met computers uitgestippelde route, twintig procent meer ongevallen gebeuren.

Maar een postbode die met een helm op de klant te woord staat, dat kan natuurlijk niet. En dus mogen de postbodes hun helm afzetten als ze met iemand praten, maar dat gaat natuurlijk tijd kosten.

En hoeveel, dat wil De Post nu weten. Als men dan ook nog weet hoe vaak een postbode tijdens zijn ronde zijn helm moet af- en opzetten, dan kan men berekenen hoeveel tijd de postbode daardoor verliest en of hij dan nog tijd genoeg heeft om zijn ronde te voltooien.

De Post sluit dan ook niet uit dat de gemotoriseerde postbodes straks minder adressen moeten doen. Misschien is een fiets dan toch nog sneller.

(Nieuwsblad op zondag, 27-11-05)

Het is twijfelachtig of dit secundewerk voordeel voor de klant van De Post oplevert. Wellicht was het nuttig eerst eens te kijken wat de klant nu eigenlijk als dienstverlening verlangt. Het maakt ons als klant niet uit of De Post er nu in slaagt haar dienstverlening zo te optimaliseren dat we onze brieven om vijf voor negen in plaats van negen uur in de bus krijgen. Dan zijn we namelijk al naar het werk en blijven ze toch tot 's avonds liggen. Maar de krant, die hadden we dan weer graag gekregen voor het vertrek. Neemt niet weg dat dit voor de gepensioneerde buurman weer heel anders kan liggen. Echter, dit vereist dat men de klant centraal stelt en inventariseert wat die nu eigenlijk wil in plaats van een in zijn plaats bepaalde dienstverlening aan de klant op te dringen.

Dit geldt ook ten aanzien van het toenemende aantal professionals die hulp en advies verlenen. De meeste problemen die mensen hebben komen voort uit interactie tussen diverse elementen en dus zijn ze meestal meer gebaat met een multidisciplinair advies dan met een erg specialistische maar tegelijk vaak ook suboptimale oplossing. In deze sectoren zijn sociotechnische inzichten bijzonder nuttig teneinde de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren.

3. Bij welke vraagstukken heeft de sociotechniek toekomst?

Naast bepaalde sectoren waar de moderne sociotechniek nog een aanzienlijk potentieel heeft, is er ook een aantal actuele thema's waarbij de moderne sociotechniek een bijzondere relevantie heeft.

NETWERKECONOMIE

De evolutie in de economische structuur duidt op een toenemende oriëntering van organisaties op hun kernactiviteiten in functie van de kostenvoordelen en competitiviteit. Met als gevolg een toename van het aantal transacties tussen

organisaties met hun omgeving en daarmee een verschuiving van de coördinatie op het niveau van de meerwaardeketen van ‘hiërarchie’ naar ‘markt’. De ontwikkeling van ICT versnelt deze tendens tot vermarkten van bedrijfsactiviteiten en het zich toespitsen op de kernactiviteit. Niet alleen de activiteiten die behoren tot de primaire productieketen, maar ook bedrijfsfuncties die een meerwaarde opleveren voor een product worden sterker verweven en geïntegreerd. Daardoor is het maken van goederen en het leveren van diensten veel meer dan vroeger een complex systeem van onderling verbonden schakels van organisaties en bedrijfsfuncties, die elk een specifieke meerwaarde toevoegen aan het globale proces.

Het accent verschuift zodoende van organisaties naar ‘meerwaardeketens’. De analyse van organisaties moet dus ook verschuiven naar een analyse van inter-organisationale netwerken die ontstaan rondom de productie van goederen en diensten. Het vraagstuk van de arbeidsdeling in organisaties moet worden aangevuld met het vraagstuk van de arbeidsdeling tussen organisaties.

De moderne sociotechniek is daartoe bijzonder geschikt. En wel omdat ze kan profiteren van een vermeend tekort, namelijk dat ze geen organisatie-theorie is. De sociotechnische benadering biedt immers geen houvast om de grenzen van een organisatie vast te stellen. Organisaties worden als systemen beschouwd, die uit tal van deelsystemen bestaan, maar organisaties zijn op hun beurt ook weer deelsystemen van een meer omvangrijk systeem. De grens tussen systeem en zijn omgeving is dus erg relatief en wordt bepaald door de keuze van de relatie waarop je als toeschouwer het oog richt. De Sitter besluit dan ook:

‘De grens van een systeem – en dus het systeem zelf – is eerder een denkconstructie dan een realiteit.’ (De Sitter, 1994, p. 71)

In werkelijkheid reikt een primaire beslissing die een organisatie steeds opnieuw moet nemen wél over de grenzen van de organisatie. Waar houden we ons mee bezig? Waaraan geven we onze centen uit? Hoe ver strekt onze verantwoordelijkheid? Wie mag namens ons iets zeggen, beloven of afspreken? Wie is gehouden opdrachten uit te voeren en wie niet? ... (Korver, 1998, p. 17). Korver neemt daarom alle personen die een arbeidsrelatie onderhouden met de organisatie als begrenzing voor de organisatie.

Maar de sociotechniek ontbeert een dergelijk inperkend criterium. Zodoende heeft de sociotechniek het niet over organisaties maar over productieprocessen ‘van zand tot klant’. Door haar systeembenadering is de moderne sociotechniek bij uitstek geschikt om dergelijke niet door plaats en tijd begrensde werkvormen adequaat te beschrijven, analyseren en structureren.

ARBEIDSMARKTSCHAARSTE

Begin 2007 maakte uitzendorganisatie Adecco bekend dat de gemiddelde leeftijd van de Belgische werknemer voor het eerst de grens van veertig jaar heeft bereikt. In 2020 zal er zelfs de helft meer vijftigplussers beschikbaar zijn op de arbeidsmarkt. Dat stelt de organisaties waarin vandaag zo weinig oudere werknemers nog willen of kunnen werken voor uitdagingen.

Ook al is de activiteitsgraad in België momenteel bijzonder laag in Europees perspectief, de problematiek is allerm minst uniek. Demografische prognoses geven voor bijna alle Europese landen aan dat het aandeel mensen op arbeidleeftijd de komende decennia voortdurend verder afneemt. Dat zal tot flinke spanningen op de arbeidsmarkt leiden met rekruteringsproblemen voor organisaties en bijkomende druk om oudere werknemers aan het werk te houden.

Ongetwijfeld spelen een reeks gunstige uitstapregelingen de rol van ‘pullfactoren’ die werknemers uit de arbeidsmarkt trekken. Maar er zijn ook ‘pushfactoren’ die verbonden zijn met de kwaliteit van de arbeid en werknemers uit de arbeidsmarkt duwen.

Tot dusver werd daarbij al te vaak de oplossing gezocht in compenserende maatregelen, die buiten de arbeidsinhoud zelf liggen. Om te vermijden dat stressklachten leiden tot verzuim, ziekte of uitval uit het arbeidsproces worden werknemers meer herstellmogelijkheden geboden, zoals arbeidstijdregelingen die het toelaten arbeid en gezin te combineren of die oudere werknemers toelaten meer rust te nemen. Het gevolg is echter dat stressrisico’s dan verder kunnen toenemen *omdat* werknemers over meer herstellmogelijkheden beschikken.

Een dergelijke compenserende benadering voor de kwaliteit van de arbeid biedt geen duurzame langetermijnoplossing omdat de bron van de risico’s buiten het vizier blijft. Een omslag is nodig van compensatie naar preventie. Het is daarom noodzakelijk dat de organisatie van het werk zelf wordt aangepakt.

Door haar nadruk op de structurele kenmerken van arbeidskwaliteit kan de sociotechniek in deze een bijzondere bijdrage leveren. De kwaliteit van de arbeid verbeteren vereist dat het takenpakket van de job op een andere wijze wordt samengesteld. Maar het aanpassen van het takenpakket van een job betekent dat ook het takenpakket van de omringende jobs in een organisatie opnieuw moet worden bekeken. Tot uiteindelijk de hele organisatiestructuur in ogenschouw wordt genomen. Een reorganisatie dient dan voor de sociotechniek te beginnen met een juiste inrichting van de productiestructuur zelf. Op deze wijze kan voorkomen worden dat werknemers gevangen zitten in het harnas van een structuur die veel problemen genereert en tegelijk weinig oplossingsmogelijkheden biedt.

Een goede kwaliteit van de arbeid reduceert de uitval als gevolg van kwalificatietekorten of van psychische en fysieke aandoeningen. Het biedt tegelijk nieuwe kansen op integratie in het arbeidsproces van zwakkere groepen die momenteel aan de kant blijven staan. En organisaties kunnen met een goede arbeidskwaliteit hun rekruteringsproblemen aanpakken. Terwijl werknemers door hun versterkte arbeidsmarktpositie meer eisen kunnen stellen inzake arbeidskwaliteit.

Als de prognoses correct zijn die melding maken van blijvende spanningen op de arbeidsmarkt, dan heeft de moderne sociotechniek nog een belangrijke taak in het verbeteren van de kwaliteit van de arbeid dat als thema blijvend op de agenda zal staan.

4. Naar een slagvaardige sociotechniek

Binnen de veelheid aan benaderingen op de markt blijft de moderne sociotechniek een meerwaarde hebben. Tegenover hun aspectmatige benaderingen, beschikt de moderne sociotechniek over een uitgewerkte en gefundeerde theorie over structuurbouw. Dat fundament blijft een kompas bij het zoeken naar structuuroplossingen in zeer uiteenlopende bedrijfssituaties en organisatie-niveaus en een inspiratiebron om nieuwe vraagstukken die zich aandienen vanuit een principiële en consistente ontwerpstrategie te benaderen (Van Eijnatten et al., 1996, p. 290).

Maar het verkopen van de boodschap is voor de moderne sociotechniek nog steeds een heikel punt. Den Hartog en Dankbaar riepen al meer dan een decennium geleden op om werk te maken van het effectief overbrengen van de ideeën en ervaringen van de sociotechniek. Wat meer ‘branding’ is noodzakelijk, net als Amerikaanse onderzoekers die hun producten smakelijk weten te verpakken en in de etalages van de grote advieswinkels weten uit te stallen (Den Hartog en Dankbaar, 1995, p. 81). Dat geldt zeker voor de promotie van de moderne sociotechniek buiten de grenzen van Nederland.

‘In Nederland lopen we voor wat betreft de ontwikkeling en het bedrijfskundig geïntegreerd toepassen van de sociotechniek voorop op de rest van de wereld. Maar we weten dat ook razend knap voor onze collega’s verborgen te houden door bijna uitsluitend in het Nederlands te publiceren.’

(Van Eijnatten, 1997, p. 27)

Wellicht kan het hierbij helpen de moderne sociotechniek niet altijd voor te stellen als het radicale alternatief voor alle andere benaderingen. Met het oog op een verdere diffusie kan beter gewezen worden op het in oorsprong sociotechnisch gedachtegoed en op de onderwerpen die door concurrerende benaderingen werden overgenomen. De huidige managementbenaderingen kunnen zelfs worden aangewend om de sociotechnische agenda onder de aandacht te

brengen. De overtuigingskracht van de moderne sociotechniek kan verder worden ondersteund door het opzetten van een validatieprogramma dat de claims van de sociotechniek empirisch onderzoekt.

Tevens is het hoognodig de verwijdering tussen praktijkkennis en academische kennis te stoppen. Vele generaties bedrijfskundigen hebben de sociotechniek in allerlei situaties in de praktijk gebracht. De ervaringen werden gedocumenteerd. Systematische analyses van reeds uitgevoerde projecten kunnen veel aanknopingspunten bieden voor nieuw sociotechnisch handelen (Van Eijnatten et al., 1997, p. 290). Maar deze terugkoppeling naar de theorie ontbreekt. Op academisch niveau is er momenteel geen onderzoeksprogramma in de sociotechniek, waardoor er ook geen publicaties meer verschijnen. Gelet op het belang van publicaties bij academische promoties, heeft dit op zijn beurt tot gevolg dat het vak nog maar beperkt wordt gedoceerd.

Ten slotte moet ook verder worden gewerkt aan de theoretische uitwerking van de moderne sociotechniek tot een organisatietheorie. Een belangrijke uitdaging was daarbij een integratie van de human-resourcesbenadering en de moderne sociotechniek. Een sociaal systeem werd daarbij onderscheiden in een technisch systeem van arbeidsverdeling en een sociaal systeem van lidmaatschappen (Christis en Korver, 1992). We hebben reeds eerder een bijdrage gewijd aan het koppelen van de moderne sociotechniek aan de werkgelegenheidsverhouding (Van Hootegem, 2000). Er blijven echter belangrijke uitdagingen bestaan in het aansluiten bij theorieën over organisatiecultuur of meerwaardeketens.

Van alle markten thuis, zo zien we de moderne sociotechniek graag (ontwikkeld worden).

Noot

1. Een eerdere versie van deze bijdrage werd gepubliceerd als R. Huys en G. Van Hootegem, 'POST-moderne sociotechniek: slank of slagvaardig', in: S. Dhondt en F. Vaas (red.) – *Waardevol werk. Van arbeidskwaliteit naar sociale innovatie*, Den Haag: Boom, 2008, p. 177-186.

Literatuur

Christis, J., en T. Korver – Sociotechniek, systeemtheorie, werkgelegenheidsverhouding – In: G. Van Hees (red.) – *Arbeids- en organisatieonderzoek in Nederland*. – Amsterdam : SISWO, 1992, p. 135-163

Delarue, A. – *Teamwerk: de stress getemd? Een onderzoek naar het effect van organisatieontwerp en teamwerk op het welbevinden van de werknemers*. – Leuven : Acco, 2009

- Den Hertog, F., en B. Dankbaar – Alternatieven voor het Taylorisme: LP, BPR en ST – In: F. van Eijnatten (red.) – *Als het maar stroomt! Ulbo de Sitter, lavenen tussen simpel en complex.* – Assen : Van Gorcum, 1995, p. 75-81
European Foundation, 2010, url: <http://www.eurofound.europa.eu/surveys/smt/ewcs/results.htm>.
- Eijnatten, F. van, H. Kuipers, en J. den Hertog – De toekomst van de sociotechniek – In: F. van Eijnatten (red.) – *Sociotechnisch ontwerpen.* – Utrecht : Lemma, 1996, p. 287-295
- Eijnatten, F. van – Moderne sociotechniek: overpeinzingen op de drempel van de eenentwintigste eeuw. – In: F. van Eijnatten (red.) – *Sociotechniek: een zoekconferentie.* – Utrecht : Lemma, 1997, p. 25-33
- Ford, H. – *Today and tomorrow.* – Cambridge, Mass. : Productivity Press, 1988 [1926]
- Hootegeem, G. Van – *De draaglijke traagheid van het management: tendensen in het productie- en personeelsbeleid.* – Leuven : Acco, 2000
- Huys, R. – *Uit de band? De structuur van de arbeidsverdeling in de Belgische autoassemblage.* – Leuven : Acco, 2001
- Königs, M. – Essenties van alliantiekunde: reflecties vanuit de praktijk. – In: *M&O Tijdschrift voor Management & Organisatie*, 2007 (3/4)
- Korver, T. – *Arbeid in sociaal-wetenschappelijk perspectief.* – Amsterdam : SISWO, 1998
- Piore, M., en C. Sabel – *The second industrial divide: possibilities for prosperity.* – New York : Basic Books, 1984
- Rheede, A. van – *Toe-eigening van innovaties in het arbeidssysteem. Hoe teams omgaan met spanningen tussen standaardisatie en zelfregulering bij werkstroombesturing.* – Capelle a/d IJssel : Labyrint Publication, 2004
- Schumann, M., V. Baethge-Kinsky, en M. Kuhlmann – *Trendreport Rationalisierung: Automobilindustrie, Werkzeugmaschinenbau, Chemische Industrie.* – Berlijn : Edition Sigma, 1994
- Sitter, L.U. de – *Synergetisch produceren. Human Resource Mobilisation in de productie: een inleiding in de structuurbouw.* – Assen : Van Gorcum, 1994
- Taylor, F.W. – *Scientific Management.* – Westport, Conn. : Greenwood Press, 1972 [1911]
- Wintzen, E. – *Eckart's Notes.* – Rotterdam : Lemniscaat, 2007.