



*Makkie Metsemakers, organisatieadviseur van ST Groep*

# Veranderen met een sociotechnische bril

---

*De aankondiging van een organisatieverandering wordt niet vaak met enthousiasme ontvangen in de bedrijfskantine. In tal van organisaties zijn mensen veranderingsmoe, zegt organisatieadviseur van ST Groep Makkie Metsemakers. 'Vaak omdat die veranderingen niet worden afgemaakt en daardoor niets opleveren.' Hij gebruikt de zogenaamde sociotechnische benadering om organisaties te adviseren en geeft hierover college aan de deelnemers van de leergang Leiderschap in Management van AOG School of Management.*

---

TEKST MARJAN BROUWERS • FOTOGRAFIE WOUTER GHIJS

Als student Bedrijfskunde aan de TU Eindhoven raakte Metsemakers in de ban van de sociotechniek: een stroming in de bedrijfskunde die in de jaren vijftig is ontstaan en in de jaren negentig in Nederland breder bekend werd: 'In allerlei sectoren nam de druk toe om sneller te leveren, de klant centraal te zetten, maatwerk te leveren en tegelijkertijd razendsnel te reageren. De traditionele manier van organiseren bleek niet meer te voldoen.'

## Organiseren met variatie en mogelijkheden

Metsemakers ging aan het werk als organisatieadviseur en begeleidt als partner van de ST Groep organisaties bij veranderingsprocessen vanuit een sociotechnische invalshoek. 'De sociotechniek helpt organisaties enerzijds om beter en gemakkelijker te presteren. Anderzijds laten we zien hoe

belangrijk het is om de mensen in je organisatie de mogelijkheid te geven om hun werk goed te doen, met voldoende mogelijkheden om de problemen die ze tegenkomen zelf op te lossen. Daar schuurt het nogal eens, waardoor mensen stress kunnen krijgen en werkdruk ervaren. Het gaat erom dat mensen voldoende mogelijkheden hebben om de variatie en verstoringen in het werk aan te kunnen en hun werk goed te kunnen doen, wat natuurlijk ook direct gevolgen heeft voor de prestaties van een organisatie.'

## Geen afvinklijstje

Om veranderingen in een organisatie te laten landen, is veel nodig, zegt hij. 'Je moet een tandje dieper gaan en je realiseren dat veranderingen complex zijn en veel tijd vergen. De keuzes die je bij het organiseren maakt, werken door in wat

mensen zien, horen en voelen, waar ze last of plezier van hebben, voor zich uitschuiven of over de muur gooien. Gedrag en cultuur komen niet uit de lucht vallen, maar hangen logisch samen met je organisatie. Dan is het van belang om met je organisatiekeuzes een krachtenveld te creëren die gewenst gedrag stimuleert en het gewenste presteren mogelijk maakt. Veranderingen vragen mensen om nieuwe gewoontes aan te leren en nieuwe manieren van kijken en denken aan te leren. Daarbij mag je niet onderschatten hoe invloedrijk belangen, verlangens, status en privileges zijn, ook al worden deze zelden open besproken. En soms raken mensen bepaalde verworvenheden kwijt. Dan zullen deze personen de verandering proberen te ondermijnen. Een ingrijpende verandering vereist altijd managementaandacht en daarmee managementcapaciteit. Daarom is het van belang om het adaptievermogen van je organisatie goed in de gaten te houden. Dat betekent dat je niet te veel veranderingen in korte tijd kunt doorvoeren, want dat kan je lijnmanagement gewoon niet aan.'

### Wat moet je en wat wil je?

Welke veranderingen nodig zijn, verschilt sterk per organisatie en sector. Soms gaat het om de invoering van een nieuwe ICT-systeem, soms om een totaal andere manier van werken. Metsemakers: 'Wij helpen dan om door de sociotechnische bril naar je organisatie te leren kijken. Wat moet je? Dat slaat op de prestatie-eisen uit de omgeving. Wat wil je? Dat zijn je visie, missie of ambitie. Vervolgens maak je heel bewust keuzes ten aanzien van je structuur, de competentieontwikkeling van je mensen, de aannames die er rondgaan, de systemen die je ontwerpt, je procedures, je spelregels en het beleid wat je met elkaar afspreekt. Als dat allemaal goed gaat, willen de meeste mensen niet meer terug naar de oude situatie. Maar dat wil niet zeggen dat je organisatievisie altijd met applaus wordt ontvangen. Integendeel. Er zullen altijd mensen zijn die zich zorgen maken of bang zijn hun eigen verworvenheden of machtspositie te verliezen. Wat je ook doet, je zult altijd op de tenen van bepaalde mensen gaan staan.'

### Zelfsturen met of zonder managers

Het werken met zelfsturende teams komt oorspronkelijk voort uit de sociotechnische aanpak, maar Metsemakers maakt zich zorgen over de manier waarop veel organisaties met zelfsturing omgaan. 'Ik geloof zowel heilig in zelfsturende teams als in een hiërarchie met een duidelijk eigen besturingshorizon en toegevoegde waarde. Helaas denkt men nogal eens dat zelfsturing betekent dat je geen leidinggevendenden meer nodig hebt. Dan kopiëren ze het concept van een andere organisatie, maar dan zonder de achterliggende principes. Juist bij zelfsturing heb je goede leidinggevendenden nodig. Zeker bij beginnende teams is het belangrijk om niet alleen het collectief aan te sturen, maar ook de individuele teamleden.

Wat ik ook vaak zie, is dat bij teamontwikkeling slechts aandacht is voor het sociale deel: elkaar feedback geven en aanspreken op ongewenst gedrag gecombineerd met een stukje groepsdynamica. Het gaat ook om de verdere ontwikkeling van het vakmanschap of professionalisering en de zelfstandigheid van je team en je teamleden en de resultaat-

gerichtheid. Daaraan wordt naar mijn mening vaak te weinig aandacht besteed, terwijl deze ontwikkeling juist meteen doorwerkt in de gewenste onderlinge samenwerking.'

### De rollen van leidinggevendenden

Leidinggevendenden spelen een grote rol in veranderingsprocessen, benadrukt Metsemakers. Hij somt de rollen op die leidinggevendenden vervullen: 'De rol van de leider is dat je naar buiten kijkt, je betekenis kunt geven aan de ontwikkelingen die je ziet, dat je kansen en risico's kunt onderscheiden en die kunt vertalen in een visie waarin je mensen meeneemt en obstakels wegneemt. Als manager heb je de rol ervoor te zorgen dat je de gewenste resultaten behaalt en de prestaties verbetert. Als coach, tot slot, help je individuen en teams in hun ontwikkeling en bevorder je de samenwerking met anderen, binnen en buiten je organisatie. Populistische uitspraken dat we alle managers de laan kunnen uitsturen vind ik onrechtvaardig. Veel leidinggevendenden hebben organisaties jarenlang draaiend gehouden en hebben het vuur uit de sloffen gelopen om verstoringen en problemen op te lossen. Bovendien heb je ze ook gewoon nodig voor complexe besturingsvragen omtrent de toekomst en de hiervoor benodigde inrichting van je organisatie.'

### Leren kijken met de sociotechnische bril

Tijdens de leergang Leiderschap in Management laat Metsemakers deelnemers door de sociotechnische bril hun eigen complexiteit in kaart brengen. 'Ik laat ze de bouwstenen van hun product of dienst uittekenen, zodat de afhankelijkheden en verstoringsrisico's zichtbaar worden. Die zet ik af tegen de prestatie-eisen die organisaties moeten waarmaken en de visie die ze willen realiseren. Vaak zien deelnemers dan dat de huidige manier van organiseren belemmerend werkt en dat er een verandering nodig is. Vervolgens laat ik zien hoe je een organisatie kunt herontwerpen en hebben we het uitgebreid over de principes van zelfsturing en teamontwikkeling.' Hij verwacht niet dat de deelnemers die kennis meteen in praktijk brengen. 'Ik probeer ze een nieuwe manier van kijken bij te brengen, zodat ze de problemen in hun eigen organisatie herkennen. Ik probeer je tot op het bot te verpesten, zeg ik er dan bij, want als je eenmaal door deze bril leert kijken, kun je die problemen niet meer niet zien. Of je er dan ook meteen iets aan kunt doen, is de vraag. Dat hangt af van je positie. Bovendien kun je deze veranderingen niet tussen de soep en aardappelen realiseren en zeker niet in je eentje. Daarvoor heb je medestanders nodig die ook ervan overtuigd zijn dat een bepaalde verandering nodig is.'

*Tijdens de academische leergang Leiderschap in Management ontwikkel je een aantal cruciale managementcompetenties zoals strategisch denken, resultaatgerichtheid en het veranderen van organisaties of onderdelen daarvan. Dat stelt je in staat om juist te handelen bij complexe dilemma's en paradoxen. De volgende editie start 14 mei 2024.*

**Meer weten? Scan de QR-code.**



**De vooruitgang voor zijn.**