

Constructieve wrijving tussen managementsysteem en zelforganiserend werksysteem

Kritische theorie ontmoet sociotechniek in een
actieonderzoek in het hoger onderwijs

Gertjan Schuiling, Cristel Elias en Jeanine Strobbe

Zelforganisatie ontstaat zelfregulerend: die oude waarheid uit de industrie blijkt opnieuw uit de casus uit het hoger onderwijs die de auteurs hier presenteren. Zowel het ontstaan als het voortbestaan van zelforganisatie is een levend, fluïde proces, waarin nieuwe structuren vanzelf emergeren doordat de actoren in de uitvoeringspraktijk voor (nieuwe) problemen nieuwe oplossingen ontwikkelen. Zij doen dat door vanuit hun eigenzinnige betrokkenheid tijdelijk iets te ontwerpen, dit uit te proberen en waar nodig bij te stellen. Deze stroom van kleine ontwerpen krijgt gaandeweg een gestalte die zichtbaar en ervaarbaar anders is dan de structuur in de grotere organisatie waar het zelforganiserende proces deel van uitmaakt. In de casus wordt het zelforganiserende werksysteem zo effectief, dat de teamleider als middenmanager of 'linking pin' tussen management en professionals keer op keer onderuitgaat. Hoe dan de relatie tussen management en zelforganiserende uitvoering te herdefiniëren?

Onopgelost vraagstuk: zelforganisatie en middenmanagement

Er is opmerkelijk weinig aandacht voor de rol van de middenmanager bij zelforganiserende werksystemen. Zo staat het begrip middenmanager niet in de index van de *Tavistock anthology* van het sociotechnische perspectief (Trist & Murray, 1993) of het laatste grote werk van De Sitter (1994). Het boek *Het nieuwe organiseren: alternatieven voor de bureaucratie*, het Nederlandse handboek sociotechniek, trekt de management-rol uiteen: de functionele aansturing zou bij de centrale stafdienst moeten liggen, de operationele aansturing bij het decentrale lijnmanagement en voor de personele relatie 'ligt het voor de hand om het primaat in de uitvoering te leggen' (Kuipers, Van Amelsvoort & Kramer, 2021, p. 350). Voor de functionele en operationele dimensie is dit een

tamelijk klassiek beeld, terwijl bij de personele relatie niet wordt aangegeven wie in de uitvoering deze verantwoordelijkheid best kan worden toegekend. Het lot van de middenmanager als teamleider lijkt bezegeld met het sociotechnische stermodel: de totale portefeuille aan coördinatietaken opknippen in een aantal deelportefeuilles en deze verdelen over de leden van het uitvoerende team (Van Amelsvoort e.a., 2007). Toch blijft er een cruciale vraag: er zijn doorgaans meerdere zelfsturende teams, dus hoe deze te verbinden met de managementhiërarchie in de grotere organisatie? Rapporteren alle teams rechtstreeks aan een hogere manager of is er een ‘linking pin’?

De Nederlandse literatuur beschrijft een casus waarin twee fabrieken met tien operationele teams ofwel 55 operators direct rapporteren aan één hogere manager (Schuiling, 2008a; Vaccaro, Volberda & Bosch, 2012; Volberda, Heij & Bosma, 2019). Van 2000 tot 2016 werkt dit dankzij een operator die vanuit een niet-hiërarchische relatie de zelfsturing coacht (Schuiling & Wieringen, 2011). In 2016 is deze oplossing uitgewerkt in een van beide fabrieken en voert men de hiërarchische tussenpositie van (drie) productieleider(s) in (Verloop, Herreveld & Deerenberg, 2020). De hiërarchische functie is dan duidelijk beperkt tot de zorg voor het personeel en omvat niet de functionele en operationele aansturing.

Omgekeerd is er in de literatuur over de middenmanager nauwelijks aandacht voor diens meerwaarde bij zelfsturende teams. Er wordt enkel vaagweg gesproken van het ‘potentieel van het midden’ (Balogun, 2003), het ‘onmisbare middenkader’ (Stoker & De Korte, 2001) en het ‘mooie midden’ (Jansen, 2018). Het enige ons bekende onderzoek naar de relatie tussen middenmanager en zelforganisatie is dat van Lüscher in de LEGO-fabriek in Denemarken (Lüscher, 2012). Hier waren de zelfsturende teams van bovenaf ingevoerd als bezuinigingsmaatregel; de overblijvende middenmanagers mochten de zelfsturing aansturen. De belangrijkste ontdekking deed zich voor bij literatuuronderzoek, toen Lüscher daar de paradoxtheorie tegenkwam. Lüscher en de managers in de focusgroep herkenden in het sturen van zelfsturing een paradox en nodigden managementonderzoeker Lewis uit om de paradoxtheorie samen op dit punt verder uit te werken. Zo kwamen zij tot de constructie van de methode van ‘paradoxical inquiry’ (Lüscher & Lewis, 2008). Derksen e.a. (2019) maakten daar een handzamere versie voor het creëren van ontwikkelingsruimte in teams van, maar onderzochten niet de relatie met het spanningsveld tussen zelforganiserende uitvoering en lijnmanagement.

Dit gat in de literatuur brengt ons tot de volgende onderzoeksvraag: *Hoe ontstaat een ontwikkelingsruimte voor de wrijving tussen zelforganiserende uitvoering en management?*

Casus

De casus speelt tussen juni 2020 en juni 2022 in een van de vier uitvoeringslocaties van een opleiding in het hoger onderwijs. Wat staat een directeur en de betrokken medewerkers te doen als meerdere opeenvolgende middenmanagers vroegtijdig hun werk be-

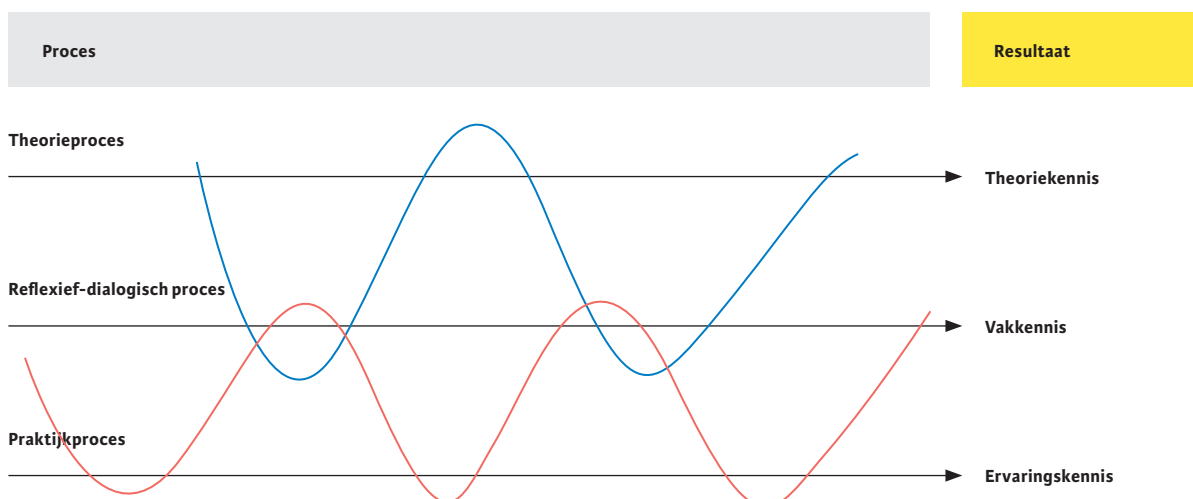
eindigen? Er wordt een adviseur bijgehaald. Daarop ontwikkelt zich een actieonderzoek met vier perioden: adviseurselectie, adviesopdracht, reflectie tussen de drie auteurs en nieuwe adviesopdracht.

We bespreken de methoden die in de tweede periode zijn gebruikt, analyseren exemplarische momenten in de tweede en vierde periode en formuleren bevindingen voor het type samenwerking dat in de wrijving tussen management en zelforganiserende uitvoering is ontstaan. We gebruikten de reflexief-dialogische methode bij het omzetten van de in het actieonderzoek opgedane ervaringskennis naar handelingskennis (zie figuur 1). We beginnen met een introductie van de begrippen die richting bleken te geven aan dit omzettingswerk.

Oriënterende begrippen

In het licht van de eerder aangehaalde en verwante literatuur dringt zich de vraag op welke fundamentele herziening in het vakgebied management en organisatie het mogelijk maakt om het idee van zelforganisatie te conceptualiseren (zie Schuiling, 2008b). In dit artikel beproeven we een nieuwe invalshoek door begrippen uit de kritische theorie te benutten. We hebben ons in het bijzonder laten inspireren door drie begrippen

Figuur 1. **Praktijkervaringen laat zich niet direct omzetten in theorie, zij vergen een bemiddeling door reflexieve dialogen. De rode lus is het ophalen van kritische momenten uit het praktijkproces. De blauwe lus is het invlechten van oriënterende begrippen in de beschrijving van deze momenten, waardoor hun exemplarisch gehalte waarneembaar wordt voor niet-betrokkenen (voortbouwend op Schuiling & Kiewiet, 2016).**



uit het werk van Negt en Kluge (1981; vertaling in druk): zelfregulering, eigenzinnige betrokkenheid en invlechtend samenwerken. *Zelfregulering* betekent dat iets volgens een eigen bewegingswet, dus autonoom, werkt in samenhang met andere reguleringen. Hierbij vallen twee ordebegrippen te onderscheiden: zelfregulerende orde en op commandomacht gebaseerde orde. Een zelfregulerende orde is veelvormig en vernieuwt zich snel na verstoring. Een orde gebaseerd op commandomacht is eenvormig en genereert bij haar verval een haast complete sociale chaos. In organisaties is commandomacht vormgegeven als het formele managementsysteem waarin zeggenschap van boven naar beneden geregeld is via netten van leidinggevend.

‘Gelukte zelfregulering (...) oefent op een zelfwerkzame manier een ontwrichtende invloed uit op netten van leidinggevend’, schrijven Negt en Kluge (in druk, p. 107). Onze casus ondersteunt deze observatie. In het actieonderzoek gebruikten we Hoebeke’s (1994) onderscheid tussen organisatie en werksysteem. Het organisatiebegrip stelt de vraag centraal wie aan wie rapporteert, wat Jaques (1996) treffend de ‘managerial accountability hierarchy’ heeft genoemd en overeenkomt met wat Negt en Kluge ‘netten van leidinggevend’ noemen. Het werksysteembegrip denkt in termen van activiteiten en relaties rond de activiteit (wie doet wat met wie), behelst een contract met teams en stelt de vraag centraal wat effectief en efficiënt is voor een taak. Medewerkers laten zich graag aanspreken op hun bijdrage aan het werksysteem, managers op hun positie in de organisatie.

Eigenzinnigheid betreft de eigen waarneming van de wereld om je heen en de eigen beleving die hiermee gepaard gaat; *eigenzinnige betrokkenheid* bestaat uit drie dynamische processen: zich binden, protesteren en balanceren. Mensen binden zich bijvoorbeeld aan een organisatie. Of preciezer gezegd: hun arbeidsvermogens binden zich aan het werksysteem. Vanuit deze vermogens kunnen zich vervolgens protestgevoelens voordoen, bijvoorbeeld als de organisatie de verwerkelijking van deze vermogens belemmert of overvraagt. Tussen binding en protest zijn dan balanceervermogens nodig om de situatie effectief te kunnen veranderen of anders draaglijk te maken. Niet alleen het protest is eigenzinnig, maar ook de binding en tevens het balanceerwerk.

Invlechtend samenwerken, ons derde begrip, speelt zich in en tussen de individuen af die samenwerken aan een taak. In het individu bestaat het uit bemiddelen tussen spontaan verloop van je bewegingen en het bewustzijn dat nodig is voor bijsturen. Tussen individuen gaat het om het invoegen van de eigen handelingen in het geheel van de menselijke en machinematige handelingen in het werkproces. Dit is een afstemmen van handelingen vanuit het beginsel van wederkerige bevordering van autonomie. Eenieder beseft dat de gezamenlijke taak alleen tot een goed einde kan worden gebracht als eenieder daar autonoom aan bijdraagt. We ontwikkelden en beproefden in de casus het vermoeden dat dit invlechtend samenwerken de constructieve kern is in het ontstaan van een ontwikkelingsruimte voor de wrijving tussen zelforganiserende uitvoering en managementhiërarchie.

Eerste schets van de wrijving in de casus

De casus betreft een hbo-opleiding met vier lesplaatsen. In totaal werken er circa 160 docenten, in de casuslocatie ongeveer 55 docenten. Het managementsysteem bestaat uit een directie en vier teamleiders. De directie bestaat uit een directeur die rapporteert aan het college van bestuur en een manager onderwijs, en een manager bedrijfsvoering die rapporteren aan de directeur. De teamleiders rapporteren in het eerste deel van de casus aan de manager onderwijs en in het tweede deel aan de manager bedrijfsvoering. Zij zijn, als middenmanager, lid van het managementteam en integraal verantwoordelijk voor onderwijs en mensen en middelen in een lesplaats. Zij geven leiding aan het operationele proces, zijn vrijgesteld van het uitvoeren van werkzaamheden in datzelfde proces en rapporteren aan de hogere managers (Janzen, 2018).

Zelforganisatie kun je niet ontwerpen of opleggen, maar er kunnen wel condities voor worden gecreëerd

In 2020 houdt de teamleider van de casuslocatie er in zijn tweede jaar mee op. Het is de derde teamleider op rij die te vroeg vertrekt. De directie besluit de teamleider niet te vervangen, maar een eenjarig onderzoek te starten. Eerst neemt de directeur zelf de personele portefeuille waar, vervolgens komen directie en lesplaats samen tot de constructie dat een collega met pensioen in zicht de personeelstaken van de teamleider tijdelijk overneemt.

In de verkenningsronde ziet de adviseur dat docenten zelf leidinggeven aan het operationele proces. De vier opleidingen op deze locatie kennen elk een fasecoördinator; een docent die het coördinatiewerk als neventaak vervult. Bovendien hebben zij een lesplaatsteam gevormd om de gemeenschappelijke aangelegenheden te regelen en waarbinnen ze portefeuilles als huisvesting en werving van nieuwe medewerkers onderling verdelen. In antwoord op de gaten die de opeenvolgende teamleiders door hun vroegtijdige vertrek hebben laten vallen, creëren de fasecoördinatoren kortom een zelforganiserend werksysteem. Zij willen de operationele zeggenschap van het opleidingsteam faciliteren vanuit een gelijkwaardige positie en geen hiërarchische zeggenschap over de leden van het team hebben. Er blijft dan een apart iemand nodig voor de personeelszaken. Dit conflicteert echter met de op dat moment geldende organisatiestructuur, waarin de teamleider de integrale verantwoordelijkheid heeft.

Er bestaan onder docenten twee perspectieven die samen lijken te hangen met het bestaan van een loszandclub in de ene opleiding(sfase), naast echte teams in andere opleiding(sfase). Een echt team bestaat bijvoorbeeld in de nieuwe propedeuse, waar studenten in leergemeenschappen samen leren met het werkveld, ondersteund door twee docenten. De leergemeenschap is zelforganiserend: zij is zelf verantwoordelijk voor het

verzorgen en organiseren van het onderwijs. De docenten werken als coaches; ze sturen op bekwaamheden en op de balans tussen verantwoordelijkheid voelen en krijgen. Deze coaches zijn principieel tegen de functie van teamleider: 'Als we in de curriculumvernieuwing de verantwoordelijkheid bij studenten leggen, is een congruente organisatieontwikkeling nodig door docenten de verantwoordelijkheid voor de organisatie van het onderwijs te geven.'

Docenten die daarentegen werkzaam zijn in loszandclubjes wijzen op het ontbreken van een structureel gesprek over de inhoud van het werk. Zij hebben ook zorgen over de onderwijsvernieuwing: 'Doen we dan als docenten helemaal geen aanbod meer?' Zij zeggen iemand nodig te hebben die hen wakker schudt, omdat de curriculumvernieuwing de volgende jaren het tweede en derde jaar bereikt. Ook wordt leiderschap gemist bij logistieke en personele kwesties; zo vallen toetsmomenten te vaak samen en lijken enkele docenten geknakt te zijn.

Onderzoeksmethode

De eerste auteur van dit artikel is de adviseur, de tweede en derde auteur zijn docenten die samen met drie andere collega's een leidende rol spelen in het actieonderzoek. De adviseur werkt met de opvatting dat een actieonderzoeker in het domein organisatieontwikkeling drie taken heeft: *a)* processtructuren voorstellen waarin betrokkenen zelf de diagnose kunnen stellen en oplossingsrichtingen kunnen ontwikkelen (Vansina, 2008), *b)* eigen organisatie-expertise op een onderzoekende wijze invlechten in de gesprekken die zo ontstaan (zie Schein, 2001, over 'joint inquiry') en *c)* conceptualiseren van de zich ontwikkelende ervaring van de betrokkenen.

Deze derde taak – terug te vinden bij zowel Negt en Kluge als de Engelse sociotechnicus Trist – wortelt in een houding waarin de onderzoeker de conceptualisering poogt af te lezen van de werkelijkheid ofwel de ervaringswereld van de betrokkenen. Deze houding is verloren gegaan of in ieder geval in de schaduw komen te staan toen de sociotechniek een ontwerptheorie werd. Trist zag zijn taak, als sociale wetenschapper, in het conceptualiseren van 'de ervaring van de mensen in het veld' (Fox, 1990, p. 265). Zeventig jaar later heeft de sociotechniek zich ontwikkeld tot een 'integrale organisatieontwerptheorie' (Kuipers, Van Amelsvoort & Kramer, 2021, p. 32). Dat is een enorme vooruitgang in kennis, maar wat opnieuw waardering verdient, is de onderzoekende houding waaruit de sociotechnische principes zijn voortgekomen: respect voor de ervaring van de mensen die het werk doen en erkenning geven aan in vroeger tijden ontwikkelde menselijke, zelfsturende vermogens die door mechanische managementsystemen naar de rand zijn geduwd, maar ondergronds nog altijd aanwezig zijn.

Vanuit de eerste taakopvatting stelt de adviseur voor een ontwerpgroep te vormen van zes mensen die verschillende perspectieven vertegenwoordigen: de manager onderwijs, twee docenten, twee fasecoördinatoren en de adviseur. Deze groep bespreekt de verschillende perspectieven op de functie van teamleider. Vanuit de tweede

taakopvatting legt de adviseur de ontwerpgroep voor dat, ondanks vele experimenten met zelforganisatie, er nog weinig kennis is hoe het zelforganisatieperspectief en het managementperspectief te koppelen. Meestal neemt de hiërarchie het weer over van de zelforganisatie.

Nadat in de verkenningsronde duidelijk is geworden dat de lesplaats zonder dat te weten het sociotechnische model van een werksysteem praktiseert, introduceert de adviseur sociotechnische concepten in de ontwerpgroep (onder meer aan de hand van Pasmore e.a., 2019). Vervolgens wordt het werksysteem gereviewd vanuit de overweging dat uit de verkenningsronde twee verschillende perspectieven op de functie van teamleider naar voren zijn gekomen: het managementperspectief en het werksysteemperspectief. Bovendien zijn er binnen het werksysteemperspectief twee accenten: een fundamentele verschuiving naar zelforganisatie, maar ook praktische problemen waarbij leiderschap gemist wordt.

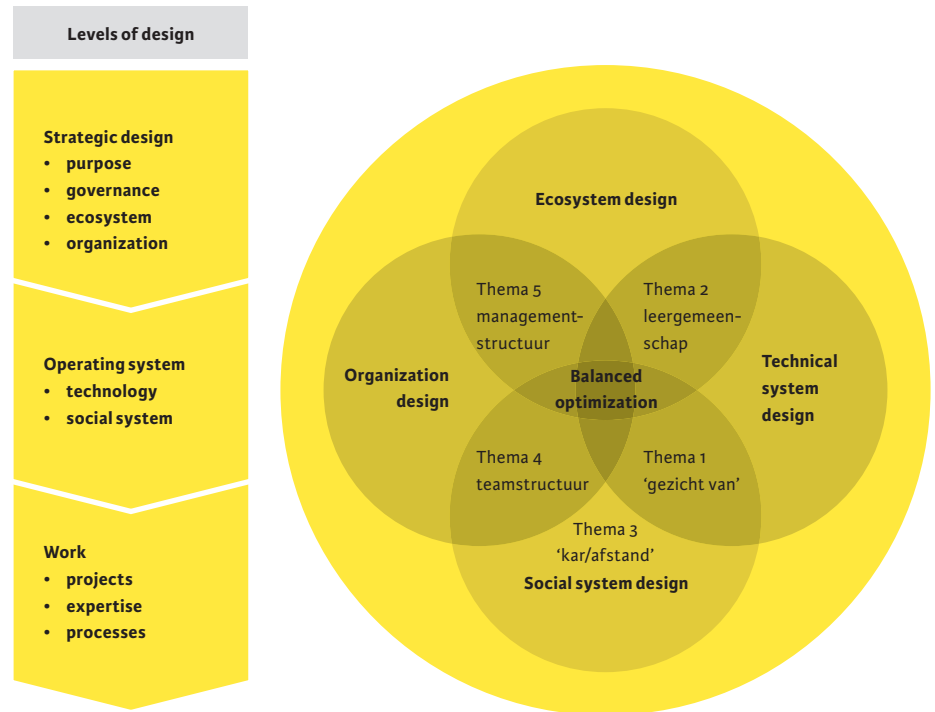
De werksysteemreview zelf is een methode die bestaat uit een reflectieve uitwisseling van ervaringen tussen de leden van een werksysteem (zie Trist, 1978; Vansina, 2013). Reviewen van een werksysteem heeft twee doelstellingen: *a)* leren van de ervaringen van jezelf en van anderen in het werksysteem en *b)* verbeteren van het werksysteem. De veronderstelling is dat wanneer mensen vertellen over hun ervaringen, ze die gebieden van hun binnenwereld onthullen die de internalisatie bevatten van het werksysteem. In de door ons gebruikte variant reviewen de verschillende groepen in het werksysteem eerst zelf hun bijdrage aan het werksysteem, waarna zij in een gezamenlijke bijeenkomst deze reviews uitwisselen (Schuiling, 2001). Door deze uitwisseling ontstaat een openbaarheid waarin ieder innerlijk kan controleren of wat gezegd wordt met de eigen ervaring overeenkomt. Het openbare reviewproces schept zo een ontwikkelingsruimte voor het gemeenschappelijk denken en handelen.

We werken met de volgende reviewvragen:

- Hoe ervaren jullie het werken aan je taak in het werksysteem?
- Hoe ervaren jullie het samenwerken in je groep en met andere groepen waar je afhankelijk van bent?
- Hoe ervaren jullie de zinvolheid van je taak?

De plenaire werksysteembijeenkomst vindt, vanwege de coronalockdown, online plaats en duurt vijf uur. Bijna alle 55 docenten nemen deel, evenals de directie, staf en een teamleider van een andere locatie. Dat mondt uit in vijf thema's die verder onderzocht moeten worden. Elk lid van de ontwerpgroep neemt verantwoordelijkheid voor een thema en betreft daar meerdere mensen bij. Twee maanden later vindt een tweede werksysteembijeenkomst plaats van drie uur om de rapportage van de vijf themagroepen te bespreken. Figuur 2 linkt de onderzochte thema's aan het gekozen sociotechnische model. De thematische aanpak heeft verwantschap met de themafase in de modaliteit van het exemplarisch handelingsonderzoek (Coenen, 2012).

Figuur 2. Vijf onderzoeksthema's ingetekend in het sociotechnische model van een werksysteem (Pasmore e.a., 2019).



Analyse van vier exemplarische momenten

We beperken ons tot twee van de vijf thema's: kar trekken/afstand houden en managementstructuur. Hierin onderzoeken we het vermoeden dat invlechtend samenwerken de kern aanduidt van wat een constructief hanteren is van de wrijving tussen zelforganiserend werksysteem en managementsysteem.

Eigen initiatief leidt tot een nieuw onderzoeksthema

Bij de verkenningsronde meldt een docent zichzelf aan bij het ontwerpteam. Hij heeft artikelen van de adviseur opgezocht en vond twee citaten die hem aanspraken: 'Achter wantrouwen kan intelligentie schuilgaan', en: 'Weerstand moet geoogst worden.'

Adviseur: 'Hoe ga jij met je eigen weerstand om?'

Docent: 'Ik ben er milder in geworden. (...) Het gaat best goed, de taken van de teamleider zijn gespreid en worden goed opgepakt. We werken wel erg solitair, de vraag is hoe meer als locatieteam te zorgen voor goed onderwijs. Als een teamleider onze potentie structureel kan vormgeven, ben ik voor een teamleider.'

Adviseur: 'Dat is mijn opdracht, helder krijgen wat de behoefte aan een teamleider is.'

Docent: 'Ik mis leiderschap, een leider die richting geeft, die ons wakker schudt met de vraag wat we hier willen bereiken. Maar ik ben cynisch of je dat oplost met een teamleider. Het zijn vaak ambitieuze types die een jaar nodig hebben om zich in te werken en dan snel willen doorgroeien. Ben wat dat betreft voor zelforganisatie, maar die heeft wel structuur nodig. Dus je zou je onderzoeksvraag moeten veranderen: niet welk poppetje, maar welke structuur geeft onze potentie ruimere gebruiksmogelijkheden?'

Adviseur: 'Dat is een interessante suggestie. Ga jij meewerken aan dit vraagstuk?'

Docent: 'Dit gesprek maakt me onzeker waar ik deel van uitmaak. (...) In de propedeuse vindt nu een vernieuwing plaats die ik het liefst zou willen afremmen. Maar ik voel me daar niet effectief in. Mijn stem reikt niet zover. Ik heb me daarbij neergelegd.'

Adviseur: 'Waarom draai je niet een dag mee met de propedeuse?'

Docent: 'Naar voren stappen heeft me ook teleurstellingen opgeleverd. Daarom houd ik nu afstand, volg ik de ontwikkelingen.'

De docent maakt zijn eigenzinnige betrokkenheid tot onderwerp van gesprek. Hij waardeert het hbo, maar de vernieuwing van de propedeuse roept bij hem protest op, omdat deze de rol van docent lijkt te reduceren tot die van coach. Zijn balanceerwerk bestaat uit het zoeken naar het juiste midden. In het gesprek bevorderen de docent en de adviseur ook wederkerig elkaars autonomie. De vragen van de adviseur zetten de docent aan het denken over zijn balanceerwerk, de suggestie van de docent zet de adviseur aan het denken over de vraagstelling van de adviesopdracht. Het invlechten van beider handelingen leidt tot een nieuw inzicht. In de handelingsverlegenheid van de docent ('Ik zou de onderwijsvernieuwing willen afremmen, maar voel me niet effectief') herkent de adviseur een vraagstuk van de hele lesplaats. De zelforganisatie en de onderwijsvernieuwing werken dankzij kartrekkers, waardoor in het sociale systeem een tweedeling is ontstaan tussen kartrekkers en afstandhouders.

Als de adviseur dit gesprek rapporteert aan de ontwerpgroep, ontspint zich een levendig gesprek in deze groep kartrekkers. Iedereen kent fasen in de loopbaan waarin men het kartrekken moe was en een tijdje afstand hield. De conclusie is dat het niet zinvol is twee groepen te onderscheiden, maar dat het twee houdingen zijn die beide nodig zijn om te veranderen en te leren. De werksysteembijeenkomst maakt er daarom een onderzoeksthema van, geleid door een lid van de ontwerpgroep, en houdt gesprekken met negen collega's. De bevinding is dat een werksysteem een balans heeft tussen mensen die aan iets trekken en mensen die afstand houden en waarnemen. De dialoog tussen beiden versterkt aan beide kanten het gevoel gehoord en gezien worden.

Herdefiniëren van de functie van teamleider

De themagroep 'managementstructuur' bestaat uit een fasecoördinator, de manager onderwijs en de adviseur. De verkenning van een drietal denksporen leidt tot het volgende voorstel voor de lesplaatscoördinatie.

- De opleidingsteams zijn operationeel en functioneel verantwoordelijk voor het onderwijsproces en voeren daar regelmatig gesprek over met de curriculumcommissie en de manager onderwijs.
- De fasecoördinatoren zijn verantwoordelijk voor het bewaken van een lerende cultuur in het opleidingsteam en rapporteren in deze aan de manager onderwijs.
- Personele zaken met betrekking tot de onderwijsuitvoering zijn de verantwoordelijkheid van de opleidingsteams (werving en selectie, professionalisering, maken van teamplan).
- Personele zaken waarbij de afweging speelt tussen persoonlijk belang en organisatiebelang vragen om een aparte functie. De functie van teamleider moet beperkt worden tot de verantwoordelijkheid voor personele activiteiten als beoordelen, ontwikkelen, contractbeheer, begeleiding bij langdurig ziekteverzuim. De teamleider heeft wel de hiërarchische zeggenschap over de medewerkers van de lesplaats, maar niet de operationele noch de functionele zeggenschap. De teamleider is tevens onderdeel van het MT en fungeert als linking pin tussen MT en lesplaats.
- De fasecoördinatoren zijn samen met de personeelsgerichte teamleider verantwoordelijk voor de lesplaatscoördinatie.

Dit voorstel wordt overgenomen in de tweede werksysteembijeenkomst. De directie formaliseert de zelforganisatie in de casuslesplaats voor de duur van twee jaar, waarna evaluatie zal plaatsvinden. Vanaf dat moment wordt gesproken van opleidingscoördinatoren in plaats van fasecoördinatoren.

Mislukken

De nieuwe extern geworven procesbegeleider – de teamleider, maar nu met alleen personele taken en zeggenschap – start in augustus 2021 en raakt al snel in conflict met het lesplaatsteam. In december wordt de adviseur opnieuw door de directeur benaderd. In twee gesprekken tussen adviseur en procesbegeleider geeft laatstgenoemde aan er geen vertrouwen meer in te hebben, waarna zij op 8 maart 2022 haar opdracht teruggeeft.

Een half jaar eerder is de taakverdeling in de directie gewijzigd, waardoor de teamleiders niet langer aan de manager onderwijs rapporteren, maar aan de manager bedrijfsvoering. Deze springt zelf in het gat, door mee te gaan doen met de wekelijkse bijeenkomst van het lesplaatsteam. Hij behartigt daar de zorg voor de teamoverstijgende personele zaken. Hij heeft hier veel plezier in en daagt de opleidingscoördinatoren uit de zelforganisatie in de teams verder te ontwikkelen. De adviseur krijgt de taak het lesplaatsteam te begeleiden in een vijftal vragen, waaronder de vraag of er al dan niet een nieuwe procesbegeleider moet komen.

Een exemplarisch moment doet zich voor tijdens de eerste bijeenkomst van adviseur en lesplaatsteam. De adviseur nodigt het team uit tot reflectie op het misgaan van de functie van teamleider/procesbegeleider. Er komen wat voor de hand liggende antwoorden. Op eens flapt iemand eruit: 'Als je op de controle gaat zitten, knikkeren we je buiten!'

Iedereen begint te lachen. De manager bedrijfsvoering steekt de hand in eigen boezem en vult aan dat het MT de procesbegeleider ook wel om controle vroeg. Opmerkelijk is dat hij als deelnemer aan deze bijeenkomsten helemaal niet in de controlestand zit, maar gewoon zijn verantwoordelijkheid 'zorg voor mensen' invult. Het probleem van de teamleider als linking pin is dus dat deze positie bij de persoon die deze vervulde en bij de hogere managers een controlemodus en bij de docenten weerstand oproept, zonder aan toegevoegde waarde toe te komen.

Vanuit eigen gelederen

Er komen drie oplossingsrichtingen op tafel: a) handhaven functie procesbegeleider, b) de opleidingscoördinatoren tot teamleider maken en c) de manager bedrijfsvoering de personele taak in de lesplaats op zich laten nemen. Geen van de drie is echt een optie.

Het exemplarische moment is wederom dat niet een ontwerpactiviteit de oplossing brengt, maar de eigenzinnige betrokkenheid van een van de leden van het lesplaatsteam. We zitten een dag bijeen om voor personele activiteiten de verantwoordelijkheidsstructuur te ontwerpen. Daarbij wordt het vraagstuk duidelijk dat je deze activiteiten wel kunt spreiden, maar dat het ook nodig is dat één persoon zowel overzicht heeft als toegang tot het personeelssysteem van de hogeschool. Het teamlid dat de inzet van docenten in de lesplaats coördineert, heeft al eerder aangeboden de personele verantwoordelijkheid op zich te nemen. Alle collega's reageerden toen waarschuwend: 'Weet waar je aan begint.' Op deze workshop zegt zij: 'Vanuit mijn rol als inzetcoördinator benaderen mensen mij regelmatig als klankbord om over eigen inzetwensen en mogelijkheden na te denken. Dat geeft mij overzicht over het personeel in de lesplaats. Dat kan ik uitbreiden met de systeemkant van de personele activiteiten, en wel als lid van dit team.' Haar voorstel landt die dag niet. Wel zoekt de manager bedrijfsvoering haar de volgende dag op, en een week lang voeren zij samen gesprekken.

Uit de gesprekken tussen de manager bedrijfsvoering en het coördinerend teamlid komt het volgende voorstel voort.

- Een opleidingsteam is als geheel verantwoordelijk voor personele zaken die direct samenhangen met de onderwijsstaak.
- De inzetcoördinator krijgt de personeelsportefeuille voor het overzicht en de bemiddeling met de systeemkant. Als naam van de functie wordt gekozen voor 'inzetcoördinator met personeelsportefeuille' ofwel IP.
- De opleidingscoördinatoren blijven het aanspreekpunt voor organisatorische zaken van de opleidingsteams. Zij zijn initiator van teamleren, leveren input en halen output op uit de opleidingsteams. Ze ondersteunen de IP vanuit de onderwijsinhoudelijke kant en hebben mogelijk een eigen ondersteunende portefeuille.
- De IP wordt lid van het MT, waar tegenwoordig vooral de personeelsportefeuille aan bod komt, en verzorgt de brugfunctie tussen MT en de overige portefeuilles in het lesplaatsteam (die in de drie andere lesplaatsen allemaal bij de teamleider liggen).

Nu reageert het lesplaatsteam enthousiast. De ophanging van de personeelsportefeuille aan de inzetcoördinator is efficiënt en effectief, omdat uiteindelijk alle personele zaken zich vertalen in inzetbeslissingen. De volgende dag werkt dit al. Een implementatie van dit ontwerp is niet nodig, omdat het voortbouwt op wat de inzetcoördinator, opleidingscoördinatoren en manager bedrijfsvoering al doen. De inzetcoördinator heeft daar vanuit haar eigenzinnige betrokkenheid succesvol een proces van rolonderhandeling aan toegevoegd, dankzij de respons van de manager bedrijfsvoering. Daarmee heeft zij haar rol laten uitgroeien tot een functie die bemiddelt tussen het zelforganiserende werksysteem en de personele systemen van de hogeschool, gekenmerkt door een sterk inhoudelijk betrokken en contactrijke manier van leidinggeven (Smid & Bernaert, 2007).

Invlechtend organiseren nader bepaald

De casus leert dat de omslag kwam toen individuele eigenzinnige betrokkenheid zich associeerde tot collectieve eigenzinnigheid. Deze omslag was al ver voor het actieonderzoek begonnen: meerdere docenten spraken uit dat er sprake was van een collectief probleem in plaats van vele individuele problemen. Zij gingen samenzitten om dit collectieve probleem te erkennen en te verkennen: zij waren klaar met wegstijgen en overlevingsstrategieën.

Wij lezen aan de samenwerking in de casus meer concreet de volgende principes af.

- Het organiseren – in het bijzonder het steeds weer ontwerpen van oplossingen voor nieuwe problemen die zich in de wisselwerking tussen management en werksysteem voordoen – wordt telkens in het moment ondernomen. Dat gebeurt van twee kanten, waardoor management en werksysteem wederkerig elkaars autonomie bevorderen.
- Dit organiseren krijgt zijn voeding van mensen die op meerdere plekken vanuit hun eigenzinnige betrokkenheid initiatieven nemen die herkenning en resonantie oproepen, waarop het initiatief openlijk wordt besproken, op een kritisch waardevolle wijze.
- Daarop begint men de suggestie die in het initiatief besloten ligt in te vlechten in een zich ontwikkelende zelforganiserende praktijk.
- Het werksysteem bevat de collectieve competentie om de dialoog te voeren vanuit de vraag: wat zien we al ontwikkelen dat de moeite waard is om verder te verkennen? De werksysteemreview biedt een ontwikkelruimte voor deze collectieve competentie: betrokkenen brengen hun ervaringen in het werksysteem in en ontdekken dat dit invloed heeft op het denken van anderen over wat het werksysteem nodig heeft. Deze fluiditeit ondersteunt de fluiditeit van de vormveranderingen die het werksysteem nodig heeft in relatie tot bijvoorbeeld wijzigingen die het management inbrengt en wijzigingen die zich voordoen in het ecosysteem.

Bij elkaar opgeteld resulteren deze vier principes in een wijze van samenwerken die voor het eerst beschreven is in het onderzoek van Popitz e.a. (1957) naar het samenwerkingsgedrag van industriearbeiders in Duitse hoogovens. Zij onderscheiden ‘teamartigen Kooperation’ van ‘gefügeartigen Kooperation’. Bij teamsamenwerking krijgen werkers een aantal coördinaten

mee en maken dan samen een werkafpraak. Bij invlechtende samenwerking zijn mensen en machines bestanddelen van een samenstel, van een steeds opnieuw gemaakt vlecht-

werk, waarbij mensen hun zelfregulerende bewegingen voegen naar de bewegingen van machines en van collega's. ‘Gefügig’ betekent gewillig of volgzzaam, maar hier dus op een alerte en zelfregulerende wijze; vandaar de vertaling tot ‘invlechtend samenwerken’ (Negt & Kluge, 2023).

Het kunnen laten gebeuren van eigen initiatief en de verdieping van het zelforganiserend vermogen dat in de onderlinge samenwerking is ontstaan, geeft betrokkenen systemisch de ruimte hun eigen zingeving om te vormen tot ‘evaluatief gemeengoed’ (Laermans, 2020, p. 107). Zo wordt de ontwikkelingsruimte een resonantieruimte tussen individuele eigenzinnigheid en de collectieve gemeenzin van het werksysteem.

Invlechtend samenwerken is een conditie voor het ontstaan en voortbestaan van zelforganiserende werksystemen

Discussie

In dit reflexief-dialogische onderzoek ontstond een omschrijving van invlechtend samenwerken die in de toekomst benut kan worden door medewerkers, managers en adviseurs. Deze kan helpen bij het ontwerpen van processtructuren, procesbegeleiding en reflectie, maar niet bij het ontwerpen van een werksysteem. Zelforganisatie kun je niet ontwerpen of opleggen, wel kunnen er condities voor worden gecreëerd, onder andere door ruimte en bevoegdheden toe te kennen die dit proces mogelijk maken en de groep een zekere onafhankelijkheid schenken ten opzichte van de omgeving. Invlechtend samenwerken is zo'n conditie voor het ontstaan en voortbestaan van zelforganiserende werksystemen. Nieuw actieonderzoek zou dus processtructuren kunnen aanbieden waarin betrokkenen kunnen reflecteren op hun wijze van werken en samenwerken als werksysteem en waarin zij ter plekke een andere wijze van samenwerken ervaren en versterken.

Onze beschrijving van invlechtend samenwerken verschuift de aandacht van de inrichting van het managementsysteem naar de wijze van samenwerken tussen managementsysteem en werksysteem. Belangrijk is enerzijds het proces waarin de functie van middenmanager met elkaar is gecreëerd en werkzaam gemaakt: de stroom van kleine ontwerpen van oplossingen voor telkens nieuwe problemen die gaandeweg gestalte

krijgt. Anderzijds valt uit de casus ook een organisatieontwerpprincipe te destilleren: leg alle drie de zeggenschapsdimensies in het werksysteem.

Als men koerst op zelforganisatie, is het vrij vanzelfsprekend de operationele en de functionele zeggenschap aan de uitvoering toe te kennen. Deze casus laat zien dat daar ook de personele ofwel hiërarchische zeggenschap aan kan worden toegekend. Conditie is dat het werksysteem heeft laten zien in staat te zijn zelf de inzet van mensen te coördineren: koppel de personele verantwoordelijkheid dan aan de inzetcoördinatie binnen en door het werksysteem. Het vermoeden is dat de wrijving tussen zelforganiserend werksysteem en managementsysteem zo constructiever kan worden gehanteerd dan wanneer de personele verantwoordelijkheid als een laatste zeggenschapsdimensie aan het managementsysteem blijft voorbehouden.

Ontwerpen van organisaties is logisch denken over structuuropties voor de managementhiërarchie of voor het primaire proces. De werkelijkheid van beide kent echter een krachtenveld waarin meerdere perspectieven naast of tegenover elkaar staan, zonder een gevoel van een gemeenschappelijke zaak. De notie van werksysteem bevat wel een gemeengoed die alle betrokkenen kan inspireren tot wat Laermans (2020, p. 107) in navolging van Hannah Arendt ‘representatief handelen’ noemt. Mensen die representatief handelen ‘erkennen de perspectieven van anderen door die mee te nemen (...) in het eigen denken of spreken’. Zij verenigen zich in een gedeelde bereidheid representatief te denken en te communiceren en aldus meerdere meningen discursief te verweven. In de casus herkennen we deze bereidheid in alle bijeenkomsten. Zij maakt het mogelijk dat de ene eigenzinnige betrokkenheid de andere ontvangt en verwerkt, waardoor ter plekke een herontwerp plaatsvindt dat het krachtenveld onmiddellijk verandert, en niet pas in een latere implementatiefase.

Om tot een algemener en diepgaander begrip van invlechtend samenwerken te komen, is een inbedding in de literatuur vereist over vormen van organiseren en samenwerken. Daarbij lijken drie aanknopingspunten veelbelovend: *a)* het concept van ‘commoning’ dat Laermans (2020, p. 98) definieert als de gemeenschappelijke creatie van gemeengoed en uitwerkt op basis van observaties in de Brusselse danswereld, *b)* het concept handelingslijnen van Blumer (1988) dat veel meer dan het begrip rol de aandacht op het levende deel van menselijke interactie richt en *c)* het concept van het lege gemoed als de klankkast die akkoorden laat weerklinken (Visser, 2018, p. 128).

Het lege gemoed is mogelijk de noodzakelijke schakel tussen eigenzinnigheid en gemeengoed. Het is mogelijk ook de verklaring dat in deze casus een zelforganiserend werksysteem is ontstaan en niet een verwaarloosde organisatie. Een andere verklaring kan de tamelijk unieke gerichtheid van de betrokkenen op wederkerige bevordering van autonomie zijn. ■

Dankbetuiging

Wij danken Gerhard Smid, Danielle Zandee, Leopold Vansina en Rudi Laermans voor hun waardevolle suggesties.

Literatuur

- Amelsvoort, P. van, Seinen, B., Kommers, H. & Scholtes, G. (2007). *Zelfsturende teams. Ontwerpen, invoeren en begeleiden*. Vlijmen: ST-Groep.
- Balogun, J. (2003). From blaming the middle to harnessing its potential: creating change intermediaries. *British Journal of Management*, 14 (1), 69-83.
- Blumer, H. (1988). *Symbolic interactionism: perspective and method*. Berkeley: University of California Press.
- Coenen, H. (2012). *Exemplarisch handelingsonderzoek* (herz. ed.). Utrecht: Jan van Arkel.
- Derksen, K., Blomme, R.J., Caluwé, L. de, Rupert, J. & Simons, R.J. (2019). Breaking the paradox: understanding how teams create development space. *Journal of Management Inquiry*, 28 (3), 366-380.
- Fox, W.M. (1990). An interview with Eric Trist, father of the sociotechnical systems approach. *Journal of Applied Behavioral Science*, 26 (2), 259-279.
- Hoebeker, L. (1994). *Making work systems better: a practitioner's reflections*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Jansen, M.H.M. (2018). *Mooi in het midden. Het handelingsrepertoire van middenmanagers gericht op medewerkers en klanten*. Dissertatie. Amsterdam: Vrije Universiteit.
- Jaques, E. (1996). *Requisite organization*. Arlington: Cason Hall & Co.
- Kuipers, H., Amelsvoort, P. van & Kramer, E. (2021). *Het nieuwe organiseren. Alternatieven voor de bureaucratie*. Leuven: Acco.
- Laermans, R. (2020). *Ik, wij, zij. Sociologische wegwijzers voor onze tijd*. Gent: Borgerhoff & Lambrigts.
- Lüscher, L.S. & Lewis, M.W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: working through paradox. *Academy of Management Journal*, 51 (2), 221-240.
- Lüscher, L. (2012). *Working through paradox: action research on sensemaking at the LEGO company*. Saarbrücken: Lambert.
- Negt, O. & Kluge, A. (in druk). *Eigenzinnigheid*. Amsterdam: Boom.
- Pasmore, W., Winby, S., Mohrman, S.A. & Vanasse, R. (2019). Reflections: sociotechnical system design and organization change. *Journal of Change Management*, 19 (2), 67-85.
- Popitz, H., Bahrdt, H.P., Jüres, E.A. & Kesting, H. (1957). *Technik und Industriearbeit: soziologische Untersuchungen in der Hüttenindustrie*. Tübingen: Mohr.
- Schein, E.H. (2001). Clinical inquiry/research. In P. Reason & H. Bradbury (Eds.), *Handbook of action research. Participative inquiry and practice* (pp. 228-237). Londen: Sage.
- Schuilting, G.J. (2001). *Persoonlijke ontwikkeling door organisatieontwikkeling. Werkzame ingrediënten van organisatieverandering* (dissertatie). Deventer: Kluwer.
- Schuilting, G.J. (2008a). Zelf sturend – let op de spatie! *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 62 (3/4), 113-136.
- Schuilting, G.J. (2008b). Het nieuwe schaakspel van rollen. Implicaties voor functieontwerp, loopbaanontwikkeling en opleiding. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 62 (2), 27-45.
- Schuilting, G.J. & Kiewiet, D.J. (2016). Action research: intertwining three exploratory processes to meet the competing demands of rigour and relevance. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 14 (2), 111-124.
- Schuilting, G.J. & Wieringen, B. van (2011). Het nieuwe werken komt uit de industrie. De casus DSM. *Tijdschrift voor HRM*, 14 (1), 73-82.
- Sitter, L.U. de (1994). *Synergetisch produceren. Human resources mobilisation in de productie*. Assen: Van Gorcum.
- Smid, G.A.C. & Bernaert, G.F. (2007). Leiden bij innoveren in netwerken. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 61 (3), 5-23.
- Stoker, J.I. & Korte, A.W. de (2001). *Het onmisbare middenkader*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.

- Trist, E. & Murray, H. (1993). *The social engagement of social science, a Tavistock anthology, Vol. 2. The socio-technical perspective*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- Vaccaro, I.G., Volberda, H.W. & Bosch, F.A.J. (2012). Management innovation in action: the case of self-managing teams. In T.S. Pitsis, A. Simpson & E. Dehlin (Eds), *Handbook of organizational and managerial innovation* (pp. 138-162). Cheltenham: Elgar.
- Vansina, L.S. (2008). Psychodynamics: a field of study and an approach. In L.S. Vansina & M.-J. Vansina-Cobbaert (Eds.), *Psychodynamics for consultants and managers* (pp. 108-155). Chichester: Wiley-Blackwell.
- Vansina, L.S. (2013). Feedback or reviewing: a conceptual clarification of the differential impact on human beings and work systems. In L. Vansina (Ed.) *Humanness in organisations. A psychodynamic contribution* (pp. 139-155). Londen: Karnac.
- Verloop, D., Herreveld, L. van & Deerenberg, S. (2020). *Productiemanager/productieleider* (slide 35). Presentatie voor het 'Tijdloze Helden'-festival van de Ambachtsschool voor organiseren en veranderen.
- Visser, G. (2018). *Gelatenheid. Gemoed en hart bij Meister Eckhart*. Amsterdam: Boom.
- Volberda, H., Heij, K. & Bosma, M. (2019). *Innovatie JIJ.NU. Niet de robots maar wij zijn aan zet*. Deventer: Management Impact.

Auteurs



Dr. G.J. Schuiling is programmadirecteur actieonderzoek bij de Vrije Universiteit Amsterdam en zelfstandig adviseur bij Thierry & Schuiling. E-mail: gertjan@tslearning.nl.



Dr. C. Elias is docent onderzoeker bij Fontys (Master) Pedagogiek te Tilburg.



J. Strobbe MEd is docent onderzoeker bij (Master) Pedagogiek te Tilburg.

