



## Zelfsturende teams

**Auteur(s):**

Benders, J.G.J.M.  
Huijgen, F.  
Pekruhl, U.  
O'Kelly, K.P.

*De eerste twee auteurs zijn verbonden aan de Nijmegen Business School, Katholieke Universiteit Nijmegen. Pekruhl werkt bij het Institut Arbeit und Technik in Gelsenkirchen. O'Kelly is verbonden aan de European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions te Dublin.*

**Verschenen in:**

ESB, 84e jaargang, nr. 4218, pagina 628, 3 september 1999

**Rubriek:**

Katern Economie in Bedrijf

**Trefwoord(en):**

personeel

*In zelfsturende teams krijgen werknemers meer verantwoordelijkheden. De introductie ervan wordt al lang bepleit, maar verloopt traag.*

**In velerlei bewoordingen pleiten en pleitten managementgoeroes, consultants, academici, overheids- en vakbondsvertegenwoordigers en, last but not least, managers voor betrokkenheid van werknemers bij hun werk. Gesteld wordt dat deze betrokkenheid is aangetast door het aloude streven om de arbeidsverdeling verder op te voeren. Adam Smith wees er in de achttiende eeuw al op dat een hogere productiviteit gepaard gaat met geestelijke vermindering door eenzijdig en vereenvoudigd werk.**

Om de geestdodende angel uit de arbeidsdeling te halen, is er al minstens vijftig jaar een roep om 'zelfsturende teams' in te voeren<sup>1</sup>. Na decennia van voorzichtig experimenteren, staan zelfsturende teams nu toch echt op de management-agenda. Pas in de jaren negentig lijken ze op meer dan experimentele schaal te worden toegepast. Maar ondanks een omvangrijke hoeveelheid prescriptieve literatuur is empirisch onderzoek schaars. Om een beeld te krijgen van de empirie startte de 'European foundation for the improvement of living and working conditions' hier een onderzoek naar. Dat onderzoek gaat over de mogelijkheden die het management op het niveau van werkplekken verstrekt, om met werknemers te overleggen en om verantwoordelijkheden en bevoegdheden te delegeren aan individuele of groepen werknemers voor het nemen van beslissingen over het te verrichten werk, de arbeidsorganisatie en de arbeidsomstandigheden. In het deelrapport *Useful but unused - group work in Europe* worden de resultaten van een enquête onder Europese managers over zelfsturende teams gepresenteerd<sup>2</sup>. De hier behandelde resultaten gaan in op de mate van toepassing, en motieven en effecten van zelfsturende teams.

### Toepassing

De respondenten is gevraagd naar het aantal kern-werknemers dat in teams werkt alsmede naar een achttal beslisrechten: gebieden waarover de zeggenschap aan het team is toegewezen. Van een organisatie die op teams gebaseerd is wordt daarbij gesproken wanneer:

- » minstens zeventig procent van de kern-werknemers in teams werkt, en
- » deze teams over minstens vier beslisrechten beschikken. Hiermee wordt de mate van zelfsturing in kaart gebracht.

Van de onderzochte organisaties voldeed vier procent aan beide criteria. De toepassing van zelfsturende teams is dan ook voornamelijk beperkt. Wel past hierin de kanttekening dat dit een minimum-schatting is: een aantal respondenten heeft namelijk niet alle vragen beantwoord. In totaal gaf 36 procent van de respondenten aan enigerlei vorm van zelfsturende teams te gebruiken. In het leeuwendeel had dit echter betrekking op slechts een beperkt aantal werknemers of was de mate van zelfsturing gering.

Verder bleek een duidelijk patroon aanwezig in de beslisrechten waarover teams beschikten. Deze hebben voornamelijk betrekking op het verdelen en plannen van werk, en het verbeteren van productieprocessen. In mindere mate worden kwaliteits- en tijdsbewaking en coördinatie tussen teams gedelegeerd. Het minst nemen teams beslissingen over aanwezigheid en taakroulatie.

Uitgesplitst naar sectoren bleken de non-profit sector (8%) en de dienstverlening (5%) hoger te scoren dan de industrie (3%), bouw (2%) en handel (1%). De lage score van de industrie is opmerkelijk omdat de literatuur over zelfsturende teams gedomineerd wordt door studies en voorbeelden uit de industrie.

### Motieven

Waarom voert men zelfsturende teams in? Deze vraag is onder meer interessant in het licht van begrippen als humanisering van de arbeid, werkstructurering en de kwaliteit van de arbeid warme belangstelling van bevlogen wetenschappers. Hoewel ook toen al gewezen

werd op de economische voordelen van 'semi-autonome taakgroepen' (de term die destijds in zwang was voor zelfsturende teams), lijkt het beeld te zijn gaan overheersen dat dergelijke experimenten toen voornamelijk verricht werden om de kwaliteit van de arbeid te verbeteren. Een enkele geëngageerde werkgever uitgezonderd voerden bedrijven zelfsturende teams alleen maar in om aantrekkelijker te worden voor schaars beschikbare arbeidskrachten. De later oplopende werkloosheid was de doodsteek voor taakgroepen. Behalve in Zweden en mogelijk de andere Scandinavische landen bleven taakgroepen een randverschijnsel.

De enquête laat zien dat het beeld medio jaren negentig veranderd is. De respondenten werd gevraagd welke motieven ze hadden om teams in te voeren. Mogelijke antwoorden (met de bijbehorende score bij 'team based' organisaties) waren:

- » economische indicatoren zoals kwaliteitsverbetering, doorlooptijdverkorting, kostenreductie en continu verbeteren (83%);
- » verbetering van de kwaliteit van de arbeid (81%);
- » voorbeelden elders (21%);
- » eisen van werknemers en/of hun vertegenwoordigers (13%);
- » voldoen aan wetgeving en/of cao-regels (13%).

Economische motieven en kwaliteit van de arbeid worden door de managers het meest genoemd. Uit hier niet weergegeven data blijkt tevens, dat kwaliteit van de arbeid slechts in aanvulling op economische motieven van belang wordt geacht. Economische motieven prevaleren. Eisen vanuit wet- en regelgeving c.q. van werknemers zijn van ondergeschikt belang. Opmerkelijk is de toch nog hoge frequentie van voorbeelden elders: blijkbaar houdt men de 'concullega's' goed in de gaten.

## Effecten

De gerapporteerde effecten suggereren dat de managers tevreden kunnen zijn. Gevraagd is naar vier economische prestatie-indicatoren, afname van verzuim, en ontwikkeling van de werkgelegenheid. Met over de 95 procent scoorde kwaliteitsverbetering veruit het hoogste. De drie andere indicatoren van economische prestaties scoorden rond de 75 procent. Afname van verzuim rapporteerde ongeveer de helft van de respondenten. De werkgelegenheid nam in 32 (uitvoerende werknemers) c.q. 44 (leidinggevenden) procent van de vestiging af.

## Nederland in de kop

De populariteit van teams verschilt duidelijk tussen de onderzochte landen. Zweden neemt een koppositie in. Deze is waarschijnlijk voor een belangrijk deel te verklaren uit de brede aandacht die nieuwe organisatievormen, waaronder semi-autonome taakgroepen, al in de jaren zeventig in dat land kregen en de voortrekkersrol van de nationale werkgeversvereniging saf daarbij.

Na Zweden blijken teams het meest in Nederland te worden toegepast. Van de Nederlandse respondenten gaf 48 procent aan enige vorm van team-werk toe te passen, en bij veertien procent daarvan was sprake van een team-based organisatie. Hoewel voor de hoge Nederlandse score niet slechts één factor verantwoordelijk is, zal de Nederlandse sociotechniek daarin zeker een rol gespeeld hebben<sup>3</sup>. Onder meer geïnspireerd door Zweedse ontwikkelingen, heeft de Nederlandse hoogleraar Ulbo de Sitter in de jaren zeventig en tachtig het voortouw genomen bij de ontwikkeling van de 'moderne sociotechniek'. Deze benadrukt de rol van een op markteisen afgestemde organisatiestructuur, en geeft een uitgebreide set regels voor het ontwerpen daarvan. Kern is het scheppen van een zo eenvoudig mogelijke organisatie met daarin aantrekkelijke banen. Vaak betekent dat werken in zelfsturende teams. Een goed geschoolde beroepsbevolking, een nationale waarde als mondigheid en een positief-kritische houding van werknemersvertegenwoordigers maken het Nederlandse klimaat ook relatief gunstig voor zelfsturende teams.

## Nuttig maar onbenut

Maar toch... Hoewel aan zelfsturende teams positieve economische effecten worden toegeschreven en ondanks de relatief gunstige situatie in Nederland, blijft de vraag waarom teams niet op grotere schaal worden toegepast. Het onderzoek zelf bevat geen gegevens voor de beantwoording van deze vraag, maar op enkele factoren kan toch worden gewezen. Ten eerste is de invoering van teams geen sinecure. Functies worden breder met mogelijk consequenties voor de salariering, extra scholing is vereist, de eisen aan communicatieve vaardigheden worden hoger, leidinggevenden moeten zich minder directief en meer faciliterend gaan opstellen, kortom: de invoering van teams is een langdurig proces van organisatieverandering dat niet zonder slag of stoot verloopt. Ten tweede zullen veel managers de kat uit de boom kijken. Dat ruwweg twintig procent 'voorbeelden elders' als motief noemt, spreekt boekdelen. Ten derde zijn natuurlijk niet alle organisaties geschikt om teams in te voeren: bij een geringe omvang of bij uitstek individuele functies liggen teams niet voor de hand.

De relatief langzame verspreiding van teams is waarschijnlijk een goede zaak. Overijld invoeren geeft een hoog afbreukrisico. Dat de respondenten teams zien als goed voor het economische heil van organisaties geeft echter aanleiding te veronderstellen dat verdere groei in het verschiet ligt

---

<sup>1</sup> D. Buchanan, An eager and enduring embrace: the ongoing rediscovery of a management idea, in: S. Procter en F. Mueller (red.), *Teamworking*, Macmillan, Londen, 1999.

<sup>2</sup> J. Benders, F. Huijgen, U. Pekruhl en K.P. O'Kelly, *Useful but unused; group work in Europe*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxemburg, 1999. De enquête werd in 1996 uitgevoerd onder managers in tien Europese landen: Denemarken,

Duitsland, Frankrijk, Ierland, Italië, Nederland, Portugal, Spanje, het Verenigd Koninkrijk en Zweden. Na herweging van de respons zijn de antwoorden van de deelnemende 5786 managers representatief voor de gemiddelde organisatie -vestiging in de onderzochte landen. In de vijf grootste landen was de minimum vestigingsgrootte vijftig werknemers, in de kleinere gold de ondergrens van twintig werknemers. Alle sectoren met uitzondering van de agrarische zijn in het onderzoek meegenomen. De vragen hadden betrekking op kern -werknemers: degenen die zorg dragen voor primaire proces van de vestiging.

3 Zie P. van Amelsvoort, [Een poldermodel voor organisatievernieuwing](#), *ESB dossier*, 3 december 1998, blz. D24-D28.