

Zelfsturende teams als wondermiddel?

Een beschouwing op kritische kanttekeningen ten aanzien van zelfsturing door Hans Kommers en Rob Pere

Zelfsturende teams zijn sinds een jaar of tien een bekend fenomeen in managementland. Het idee van zelfstandig werkende teams is overigens al veel ouder. Al 50 jaar lang wordt binnen de Sociotechniek gezocht naar organisatievormen die leiden tot een betere kwaliteit van de organisatie en een betere kwaliteit van de arbeid en arbeidsverhoudingen. Namen die in de loop der tijd aan deze organisatievormen werden gegeven zijn o.a. werkstructurering, semi-autonome taakgroepen, productiecellen, hele taakgroepen, resultaat verantwoordelijke teams, etc. Sinds het begin van de jaren 1990 is het begrip zelfsturende teams ingeburgerd geraakt. Los van de naamgeving (we gaan verder in dit artikel nog in op de definitie), heeft er in de loop van de afgelopen 10 jaar een opmerkelijke verspreiding van het gedachtegoed van zelfsturing plaatsgevonden.

Het begrip zelfsturing roept ook discussies op. Er blijken zeer uiteenlopende beelden over te bestaan en dat leidt snel tot de vorming van voor- en tegenstanders! Het is dan ook niet verbazingwekkend dat met een verdere verspreiding van zelfsturing er ook kritische geluiden te horen zijn over dit concept. Deze critici uitten hun bedenkingen in artikelen met namen als 'Zelfsturing of misleiding', 'Koekjes management' of 'Zelfsturende teams als wonderolie, effectief medicijn of kwakzalverij?'

Uiteraard sluiten we niet onze ogen voor kritische geluiden over zelfsturing. Het zou kortzichtig en te gemakkelijk zijn om de kritiekpunten weg te wuiven of er over heen te stappen. Sterker nog: deze feedback is voor ons regelmatig een inspiratiebron om zelf weer eens kritisch te kijken naar de wijze waarop zelfsturing wordt toegepast en ingevoerd. In dit artikel gaan we in op de verschillende kritische kanttekeningen die er ten aanzien van het concept van zelfsturende teams worden geplaatst. Wat ons betreft komt de kritiek met name voort uit misverstanden die er leven over het concept en problemen die organisaties tijdens de invoering ervaren. Het concept van zelfsturende teams is als men het niet dogmatisch toepast en op een zorgvuldige manier invoert nog steeds geen wondermiddel, maar het schept wel condities om zowel tot betere resultaten als betere kwaliteit van de arbeid te komen.

Wanneer mogen we spreken van zelfsturing? De definitiekwestie

"Wanneer spreek je nu van een zelfsturend

team?" Dit is niet alleen een vraag die ons in de praktijk vaak gesteld wordt, maar ook in de literatuur en bij wetenschappelijk onderzoek is dit vaak een discussiepunt. Sterker nog, soms krijgen discussies hierover het karakter van een kerkelijk debat tussen voor- en tegenstanders van 'de leer'. De discussie draait dan om de vraag of zelfsturende teams in een bepaalde situatie (een specifieke organisatie, een specifieke afdeling, of een bepaalde sector) wel of niet vruchtbaar of haalbaar zijn. Als definitie voor een zelfsturend team wordt vaak verwezen naar de omschrijving uit ons boek "Werken met zelfsturende teams": een vaste groep medewerkers die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het totale proces waarin producten of diensten tot stand komen, die aan een interne of externe klant geleverd worden. Het team plant en bewaakt de procesvoortgang, lost dagelijkse problemen op en verbetert processen en werkmethoden, zonder daarbij voortdurend een beroep te doen op de leiding of ondersteunende afdelingen. Deze definitie zal door iedere organisatie vertaald moeten worden in een werkbaar situatie. Ter ondersteuning van deze vertaalslag hebben wij principes ontwikkeld die richting geven aan de praktische invulling. Het is ons inziens niet zinvol om te praten over wel of niet toepasbaar zijn van zelfsturing aan de hand van een rigide opvatting over deze principes. In deze paragraaf willen we deze definitiekwestie in een sociotechnisch perspectief plaatsen. Onze kernboodschappen hierbij zijn: 'neem de achterliggende filosofie als uitgangspunt en zie de ontwerpprincipes als richtinggevend' en

‘zelfsturing heeft betrekking op alle vormen van teamgericht of groepsgericht werken waarin gezamenlijke verantwoordelijkheid en vergroting van de zelfstandigheid nagestreefd wordt’.

Filosofie

Zoals gezegd is het voor het antwoord op de vraag, "Wanneer spreek je nu van een zelfsturend team?", maar net hoe je de definitie wilt hanteren. Wij gaan hierbij uit van een ruime interpretatie die gebaseerd is op de filosofie van de sociotechniek. Daarbij ligt de nadruk op de enkele basisuitgangspunten die nadrukkelijk anders zijn dan de klassieke organisatie-uitgangspunten waar we in de loop van de vorige eeuw aan gewend zijn geraakt (uitgangspunten die terug te voeren zijn op het Scientific Management van Taylor).

Het kernpunt bij zelfsturing is te komen tot een organisatie waarin mensen zich emotioneel eigenaar voelen van een te maken (deel-)product of te leveren dienst. Ze zijn verantwoordelijk, hebben de noodzakelijke bevoegdheden en beïnvloedingsmogelijkheden, de benodigde informatie en leggen rekenschap af. De belangrijkste achterliggende inzichten voor zo'n organisatie zijn:

- *het reduceren van onnodige organisatiecomplexiteit in het primaire proces.* Het betreft hier het reduceren van onnodige splitsing van verantwoordelijkheden door het beperkt opknippen van het proces in verantwoordelijkheidsgebieden voor eenheden met een zo compleet als mogelijke taak. Hierdoor leveren mensen een zichtbare en herkenbare bijdrage voor de klant, terwijl zij voorheen slechts een anonieme schakel in een grootschalige organisatie waren. En daarmee wordt transparantie van de organisatie nagestreefd, zodat de klantgerichtheid groter wordt en meer maatwerk geleverd kan worden.
- *het vergroten van de regelcapaciteit door decentralisatie* (denken en doen voor een belangrijk deel terug bij elkaar brengen). Hierdoor ontstaan eenheden die beschikken over bevoegdheden om snel in te spelen op operationele problemen en op vragen van klanten. In plaats van via de hiërarchie problemen en kansen door te spelen, wordt op lokaal niveau het reactievermogen verhoogd en wordt de directe, horizontale afstemming tussen de eenheden vergroot.

Naast het herverdelen van de regelcapaciteit betekent dit onder meer ook een leiderschapstijl die deze invalshoek faciliteert.

Deze inzichten kunnen praktisch worden vertaald in *onder meer* het concept van zelfsturende teams. Met dit concept zijn veel ervaringen opgedaan en deze ervaringen zijn uitgewerkt in ontwerpprincipes, die richting geven aan de praktische realisatie en ontwikkeling. Het zijn echter geen dogma's of voorschriften, maar aandachtspunten die in een concrete situatie vragen om een eigen invulling. Iedere organisatie is immers uniek qua omvang, marktstrategie, ervaringen, cultuur, lay-out, productiemiddelen etc. Helaas ervaren we in onze praktijk nog te vaak dat organisaties maar ook adviseurs en wetenschappers deze ontwerpprincipes te zwart-wit op (willen) vatten. Hierbij lijkt het streven er meer op gericht om aan deze principes te voldoen, dan dat men deze principes gebruikt om voor de eigen praktijksituatie tot een optimale invulling van zelfsturing te komen. Hierbij verworden deze principes meer tot doel, dan dat ze tot middel dienen. Onze kernboodschap is dan ook: de achterliggende filosofie is uitgangspunt. De ontwerpprincipes voor zelfsturende teams, zijn slechts richtinggevens en een hulpmiddel om de interne discussie in de organisatie te ondersteunen. Het is uiteraard aan de organisatie om deze principes al of niet te omarmen en te vertalen naar een eigen concept.

De fasen van teamontwikkeling

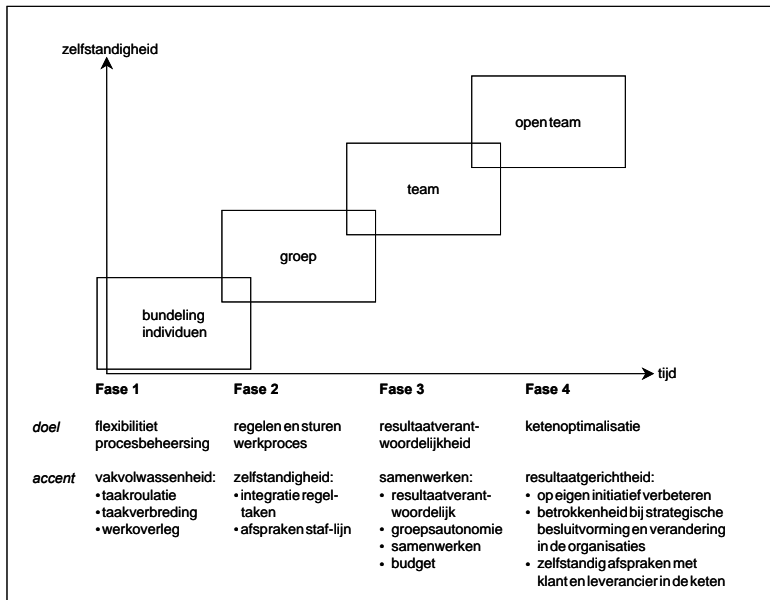
In de discussie over de vraag "Wanneer spreek je nu van een zelfsturend team?", is ook de fase van teamontwikkeling van belang. Soms leven er beelden, dat er pas over zelfsturing gesproken mag worden, als een team voor een groot gedeelte zelfstandig functioneert, haar eigen doelen bepaalt, en concrete afspraken maakt met haar klanten. We willen deze discussie inzichtelijker maken aan de hand van het teamontwikkelingsmodel (zie figuur 1). Dit model geeft enerzijds de logische accentuering in de ontwikkeling van een team in de tijd aan en is anderzijds een groeimodel voor de zelfstandigheid van een team. Volgens dit model kunnen er vier fasen van teamontwikkeling onderscheiden worden:

fase 1: een bundeling van individuen

fase 2: een groep

fase 3: een team
 fase 4: een open team.

Om het geschetste groeiproces door te kunnen maken, zal men aandacht moeten schenken aan het vergroten van het vakmanschap, de zelfstandigheid, de samenwerking en het ondernemerschap.



Figuur 1 Een integraal fasenmodel voor de teamontwikkeling

Ook hier geldt weer: het fasenmodel geeft slechts richting. In een strikte betekenis van zelfsturing is pas in fase 3 sprake van een zelfsturend team. Het team is dan zelfstandig en als team resultaatverantwoordelijk. Van volledige zelfsturing is zelfs pas sprake in fase 4. Het team stelt dan immers zelf de doelen en onderhandelt direct met de klant over de gewenste resultaten. In een ruime definitie kunnen alle ontwikkelingsfasen opgevat worden als zelfsturende teams in ontwikkeling. In de praktijk wordt de term zelfsturende teams gebruikt voor alle vormen van teamgericht of groepsgericht werken, waarin gezamenlijke verantwoordelijkheid en vergroting van zelfstandigheid nagestreefd worden. Voor sommige organisaties is het ook niet noodzakelijk of mogelijk dat de teams zich tot fase 3 of 4 ontwikkelen. Er zijn voldoende organisaties die hun einddoelen kunnen realiseren als hun teams uiteindelijk in fase 2 belanden. Daar is helemaal niks mis mee. Zelfsturing is dus een relatief begrip. Een organisatie kiest de vorm en de mate van zelfsturing die aansluit bij haar marktei-

sen, ambities en verandervermogen. Dat doet aan de toepasbaarheid van het concept zelfsturing niets af. Het is voor iedere organisatie op zich overigens nuttig om stil te staan bij de te kiezen naamgeving. Daarmee kan immers iets worden aangegeven van de verwachting die men heeft, bijvoorbeeld ten aanzien van de te bereiken mate van zelfsturing of van de teamvorming (denk bijvoorbeeld aan termen als resultaatverantwoordelijke groep, of zelfstandige productiegroep, of simpel teams).

Praktijkonderzoeken

Wanneer men het concept van zelfsturende teams op waarde wil schatten, dan is het van belang om te kijken naar de uitkomsten van verschillende onderzoeken op dit vlak. Inmiddels is er behoorlijk wat onderzoek verricht naar de toepassing van het teamconcept. Er zijn met name veel afstudeeronderzoeken en promotie-onderzoeken gedaan, waarbij steeds de invoering en resultaten bij een of enkele organisaties centraal stonden.

In 1990 is een eerste evaluatiestudie van het COB/SER onder meerdere bedrijven verschenen onder de titel "Zelfstandig werken in autonome taakgroepen" (Joosse et al., 1990). In dit onderzoek werden dertien bedrijven onderzocht, waarvan 10 uit de industrie, 2 uit zakelijke dienstverlening en 1 uit de overheidssector. Dit onderzoek is met name interessant omdat het in 1996 met dezelfde bedrijven herhaald is en dus meer zicht geeft op de duurzame resultaten. Andere vergelijkende onderzoeken die betrekking hadden op een bredere selectie van bedrijven die ons bekend zijn, zijn een onderzoek van de Nijmegen Business School onder 36 bedrijven (waarvan 27 uit de industrie) en een eigen enquête uit 1998 onder 41 organisaties (waarvan 33 uit de industrie). In deze paragraaf zullen we enkele relevante uitkomsten van deze onderzoeken nader uiteenzetten.

Waarom kiezen bedrijven voor zelfsturende teams?

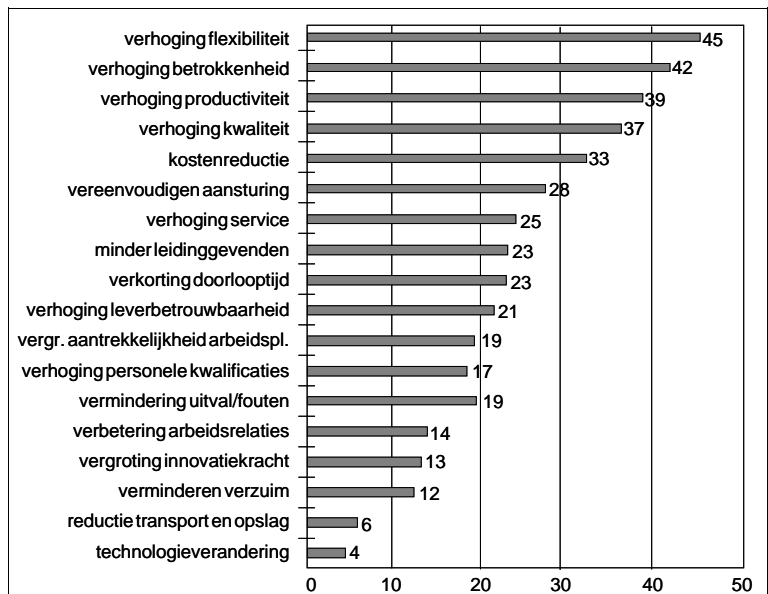
In het begin van de jaren 1990 was daarop meestal een heel duidelijk antwoord. In de afzetmarkt was naast de concurrentie op prijs en kwaliteit steeds meer nadruk komen te liggen op ook nog eens flexibel kunnen zijn. Dat wil zeggen een grotere variëteit aan producten steeds sneller kunnen leveren. De onderzoekers Bolwijn en Kumpe (1991) had-

den deze ontwikkeling in een model geschetst en aannemelijk gemaakt dat er behoefte was aan een flexibele onderneming. Dat betekende met name dat organisaties af moesten van hun complexe bureaucratische structuur gebaseerd op sterke arbeidsdeling. De belangrijkste drijfveer was gelegen in de strategische positionering van bedrijven op hun afzetmarkt. Het was vaak ook harde noodzaak, in sommige gevallen een kwestie van overleven zelfs, om de prijsconcurrentie uit lagere lonenlanden het hoofd te kunnen bieden. De noodzaak vanuit de afzetmarkt ging overigens wel mooi samen met de kans het werk aantrekkelijker te maken. Dat was ook nodig, omdat er een behoorlijke kloof gegroeid was tussen het opleidingsniveau van veel mensen op de arbeidsmarkt en wat daadwerkelijk van hun capaciteiten gevraagd werd in het hun aangeboden werk. De toepassing van het sociotechnische gedachtegoed (van complexe organisaties met simpele taken naar eenvoudige organisaties met complexere taken) kwam in een stroomversnelling. En de vorm zelfsturende teams sloeg aan.

In het onderzoek van de Nijmegen Business School en in onze enquête is expliciet gevraagd naar de doelstellingen van organisaties om teams in te voeren. De bedrijven die deelnamen aan het NBS-onderzoek gaven aan, dat flexibiliteit, productiviteit en kwaliteit hun belangrijkste doelstellingen waren. Uit ons eigen onderzoek blijken (in volgorde van belangrijkheid) verhoging van de flexibiliteit, verhoging van de betrokkenheid, verhoging van de productiviteit, verhoging van de kwaliteit en kostenreductie de belangrijkste aanleidingen te zijn om te starten met zelfsturende teams (zie figuur 2). Opvallend is dat de verhoging van de betrokkenheid, waarnaar bij het NBS-onderzoek niet is gevraagd, bij onze enquête als de op één na belangrijkste reden uit de bus komt. Kwaliteit van de arbeid of aantrekkelijkheid van het werk scoort zowel bij de NBS als in de enquête beduidend lager en wordt dus minder of bij slechts enkele bedrijven als een doel op zich beschouwd.

In grote lijnen komen deze uitkomsten overeen met de theorie over de ontwikkelingen in de afzetmarkt zoals verwoord door Kumpe en Bolwijn. Het zou interessant zijn om te weten of de organisaties die op dit moment overgaan tot de invoering van zelfsturende teams

dat nog steeds doen vanuit dezelfde motieven. Te verwachten valt dat het accent verschoven is van externe noodzaak naar een meer interne drang (van moeten naar willen) en dat de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt een grotere rol zijn gaan spelen. Dat zelfsturing inmiddels een trend is geworden zal overigens ook een vaak meespelende factor zijn.



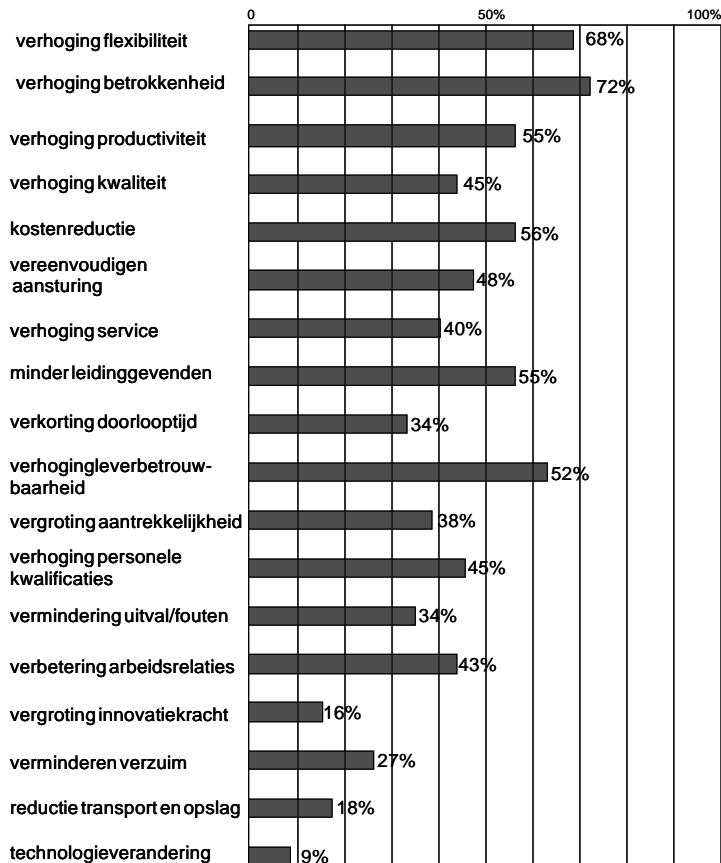
Figuur 2
Aanleiding om te starten met zelfsturende teams volgens enquête ST-GROEP

Resultaten

Een vraag die bij vele lezers op de lippen zal branden is: "Leidt de invoering van zelfsturende teams nu ook tot betere bedrijfsresultaten?". Dit blijft een vraag die niet eenvoudig te beantwoorden is. Het is immers moeilijk vast te stellen of de verbetering van bedrijfsprestaties toegewezen kan worden aan de invoering van zelfsturende teams. Er zijn naast de invoering van zelfsturende teams meerdere factoren die de bedrijfsresultaten beïnvloeden. Denk bijvoorbeeld aan een 'aantrekkelijke' markt, de introductie van nieuwe producten, verbetering van de prestaties van leveranciers, de implementatie van een nieuw informatie- of magazijnsysteem etc. Al deze zaken hebben invloed op de bedrijfsresultaten. Een causale relatie tussen de invoering van zelfsturing en een verbetering van de bedrijfsresultaten is dan ook moeilijk aantoonbaar.

Er zijn echter volop signalen die er op wijzen dat de invoering van zelfsturende teams een

positief effect heeft op de bedrijfsresultaten. In de drie genoemde onderzoeken bijvoorbeeld, worden overwegend gunstige resultaten vermeld. De organisaties die deelnamen aan het NBS-onderzoek gaven als belangrijkste voordeel van de invoering van teams een betere benutting en ontwikkeling van competenties aan. Op enige afstand volgen kwaliteit, de betrokkenheid en ook de productiviteit.



Figuur 3
Resultaten van de invoering van zelfsturende teams volgens enquête ST-GROEP

In onze eigen enquête (zie figuur 3) gaven de deelnemende bedrijven aan, dat zij met name positieve effecten ervaren op het vlak van betrokkenheid, flexibiliteit, kosten, productiviteit, een afname van het aantal leidinggevenden en een verhoging van de leverbetrouwbaarheid. Overigens valt in beide onderzoeken op dat de nodige organisaties een verlaging van het ziekteverzuim melden als gevolg van de invoering van teams. Het onderzoek van AWW/NIA (Middendorp e.a., 1997) is daar waar men het heeft over de resultaten van de invoering van zelfsturende teams zeer interessant, omdat dit een herhaling was van een zelfde onderzoek onder dezelfde bedrijven zes jaar eerder (Joosse et. al., 1990). Van de 13

oorspronkelijk onderzochte bedrijven zijn er 11 nog met taakgroepen doorgedaan met blijvend positieve resultaten, zowel m.b.t. flexibiliteit en leverbetrouwbaarheid, productiviteit en kosten, kwaliteit van het product als ook kwaliteit van de arbeid (taakverbreding en taakverrijking).

De conclusie naar aanleiding van bovenstaande onderstaande onderzoeken is helder. Organisaties die zelfsturende teams hebben ingevoerd melden over het algemeen positieve resultaten. De doelstellingen die organisaties voor ogen hadden worden met de invoering van zelfsturing vaak ook daadwerkelijk gerealiseerd.

Verspreidingsgraad

Een ander onderwerp waar we nog kort op in willen gaan is, hoe het is gesteld met de verspreidingsgraad van zelfsturende teams. Is het nu zo dat de meeste organisaties vormen van zelfsturing toepassen? Vreemd genoeg is die vraag niet te beantwoorden. Er is ons maar een onderzoek bekend (Benders e.a., 1999) dat een representatieve uitkomst geeft over de spreidingsgraad van teams onder Nederlandse organisaties. Dat is een in 1996 gehouden Europees onderzoek, waaruit blijkt dat 4% van de organisaties in tien Europese landen met zelfsturende teams werken. Nederland zou daarbij één van de voorlopers in Europa zijn, maar ook niet verder komen dan 7%. Bij het vaststellen van de verspreidingsgraad van zelfsturing in Nederland komt wederom de definitiekwestie om de hoek kijken. Wanneer spreek je nu wel of niet over een zelfsturend team? Zoals hiervoor reeds gemeld gaan wij uit van een ruime interpretatie van het concept van zelfsturing. Hierbij is de filosofie leidend en niet zo zeer of men wel of niet voldoet aan een aantal ontwerpprincipes. Met deze filosofie in het achterhoofd zijn we er van overtuigd dat meer dan 7% van de Nederlandse ondernemingen vormen van zelfsturing toepassen. Het is echter moeilijk om een goede inschatting van de verspreidingsgraad te maken.

Naast de verspreiding in absolute zin over de Nederlandse organisaties, is ook de toepassing binnen de verschillende branches in Nederland een interessant onderwerp. Ook op dit vlak zijn er geen steekhoudende onderzoeksresultaten bekend. De eerste bekende en beschreven voorbeelden van de toepassing

van het concept van wat toen meestal taakgroepen of semi-autonome groepen werden genoemd dateren uit het begin van de jaren 1980. Het ging dan vrijwel altijd om industriële productiebedrijven die pioniers waren op het gebied. In onze eigen praktijk kunnen we goed zien hoe in de loop van de jaren 1990 het concept van zelfsturende teams zich verspreidt van industrie naar dienstverlening, zorg en (semi)overheid. Als voorbeelden kunnen we noemen: diverse industriële sectoren (o.a. Akzo, Dupont, Organon Teknika, Heineken), de schoonmaakbranche (Abilis), het personenvervoer (busonderneming Arriva), de bouw (HBG), de zorg (Abrona), banken en verzekeringsbedrijven (Interpay, Rabobank), de overheid (Provincie Gelderland), distributie (PTT Post) etc. Diverse voorbeelden zijn ook al in de afgelopen jaren beschreven in uitgaven van de *Panta Rhei*. Uit deze beschrijvingen blijkt overigens goed dat in verschillende sectoren vanuit dezelfde achterliggende richtinggevende organisatieprincipes op zeer verschillende wijzen invulling gegeven wordt aan het concept van zelfsturende teams.

Fasen van teamontwikkeling

Een interessant vraagstuk is hoe het zit met de ontwikkelingsgraad van de zelfsturende teams in Nederland.

Uit de door ons in 1998 gehouden enquête kan worden geconcludeerd, dat het overgrote deel van de circa 50 onderzochte organisaties met hun teams in de eerste of tweede fase van teamontwikkeling zaten, ook die organisaties die al enige jaren onderweg waren. Welke verklaringen kunnen hiervoor worden gevonden?

Een eerste verklaring kan wellicht worden gevonden in de noodzaak of de mogelijkheden van de betreffende organisaties. Voor sommige organisaties is de noodzaak om verder te gaan dan fase 1 en 2 niet groot genoeg. Of positief geformuleerd: de ingezette beweging heeft voldoende resultaat opgeleverd, dus waarom zouden ze veel moeite doen om verder te komen? Voor andere organisaties is het soms niet mogelijk om gezien hun interne processen, de kwaliteit van hun medewerkers of vanwege andere redenen om verder te groeien dan fase 2.

Bovenstaande conclusie suggereert echter ook, dat na een startperiode de verder ont-

wikkeling van zelfsturing gemakkelijk kan stagneren. Een meer vergaande gevolgtrekking hieruit kan zijn: bij *de overgang van fase 2 naar fase 3 ervaren bedrijven de nodige barrières*. In de dagelijkse praktijk maken wij inderdaad mee, dat organisaties die wel de ambities hebben om met hun teams in fase 3 terecht te komen de stap hier naar toe maar moeizaam kunnen maken. Wat ons betreft liggen hieraan een aantal redenen ten grondslag:

- De overgang van fase 2 naar fase 3 vraagt het nodige van de teamleden op sociaal vlak. Men zal elkaar moeten aanspreken op gedrag, zelfstandige onderlinge conflicten moeten oplossen en gericht gebruik moeten maken van elkaars kwaliteiten. Deze sociale volwassenheid blijkt moeilijk te realiseren te zijn.
- Bij organisaties ontbreekt nog wel eens het lef om medewerkers echte invloed ten aanzien van prestatiebesturing te geven. Het blijkt voor leidinggevendenden niet eenvoudig te zijn om teams daadwerkelijk een rol te geven bij het bepalen van doelstellingen.
- Een echte doorgroei op het vlak van zelfstandigheid blijft nogal eens achterwege. In strikte zin is er vaker sprake van zelf regelen (gegeven een vastgestelde norm) dan van zelf sturen. Dit wordt ondersteund door de resultaten van het AWW-onderzoek. Hierin wordt een stagnatie gesignaleerd ten aanzien van de verdere verzelfstandiging van de teams. Men concludeert, dat op het gebied van de taakverrijking de kansen niet volledig worden benut. Dit wordt ook ondersteund door de resultaten uit onze eigen enquête. Hieruit blijkt, dat de zelfstandigheid van teams redelijk hoog is (bij meer dan 50 % van de bedrijven zijn de teams zelf bevoegd de betreffende regeltaken uit te voeren) als het gaat om interne regelcapaciteit. Deze regeling heeft uitsluitend betrekking op het bijsturen van de processen binnen het eigen werkdomein. Denk hierbij aan taken op het vlak van: werkmethoden, werkverdeling, roosters en planning maken, kwaliteitscontrole, orde, veiligheid netheid en eenvoudig onderhoud etc. De zelfstandigheid met betrekking tot meer structurele en externe regelcapaciteit blijkt echter relatief gering te zijn (bij minder dan 25% van de bedrijven).

Lees verder op pagina 20.