

## Zelfsturende teams

*Kluwer Handboek Methoden, technieken en analyses (1995).*

[Coert Visser](#) en Alex Bunjes

*Zelfsturende teams (ZST's) zijn populair en worden tegenwoordig op steeds grotere schaal toegepast. Ze sluiten aan bij moderne denkbeelden over management en organisatie. Veel organisaties in Nederland en in het buitenland hebben al goede resultaten bereikt met ZST's. Een groot aantal van hen is bezig met het onderzoeken van de mogelijkheden van ZST's. De invoering van ZST's kan niet los gezien worden van de organisatie als geheel. Het invoeren van ZST's vergt een integraal herontwerp van de productieprocessen in een bedrijf of een bedrijfs onderdeel. Een nieuwe kijk op werkprocessen en op management is een vereiste. Het is daarom belangrijk niet over één nacht ijs te gaan. In deze bijdrage beschrijven wij een gestructureerde aanpak voor het ontwerpen en ontwikkelen van ZST's.*

### Doel

Veel organisaties voelen een noodzaak tot veranderen. Ze worden geconfronteerd met andere en strengere eisen. In de meeste markten is de concurrentie geïntensiveerd. Organisaties strijden steeds meer om de gunsten van de klant. Het is bovendien niet meer voldoende om concurrerend te zijn met Nederlandse bedrijven aangezien de concurrentie steeds meer internationaliseert. Consumenten eisen tegenwoordig producten en diensten van een hoge kwaliteit, met een uitstekende service, lage prijzen en maatwerk. Bovendien verlangen consumenten steeds nieuwe en betere producten en diensten. Daarnaast is er een extra druk in de vorm van technologische ontwikkelingen die zich in een hoog tempo (met name op het gebied van de informatietechnologie) voltrekken. Dit vraagt van bedrijven dat zij zich continu vernieuwen. Produkt-levenscycli zijn dan ook korter dan ooit tevoren. Meer flexibele productieprocessen zijn nodig om maatwerkproductie mogelijk te maken en om snel te kunnen omschakelen op het vervaardigen van nieuwe producten. Het realiseren van een hoge produktiviteit per werknemer en het drukken van kosten is eveneens een must. Het zijn vooral de traditioneel georganiseerde, bureaucratische organisaties die het in de huidige omstandigheden moeilijk hebben.

ZST's kunnen in veel gevallen een belangrijke bijdrage leveren aan het aanpassen van organisaties aan de eisen van deze tijd. Voor de term 'zelfsturend team' zijn veel synoniemen en bijna-synoniemen in omloop. Er wordt bijvoorbeeld gesproken van (semi-)autonome werkgroepen, hele taakgroepen, productiecellen, produktieteams, high performance teams, werkgerichte teams en operationele productie-eenheden. 'Zelfsturend team' beschrijft twee kernaspecten van het begrip, zelfsturing en het werken in teamverband. Wij hanteren de volgende omschrijving van een ZST:

*Een ZST is een groep mensen met een duidelijk afgeronde integrale team-taak (het voortbrengen van bepaalde producten of diensten). De teamleden zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor zowel het uitvoeren van het proces als voor het bewaken en verbeteren van de procesvoortgang, waarbij een minimale hoeveelheid supervisie noodzakelijk is door management of stafafdelingen.*

Organisaties streven met ZST's twee hoofddoelen na. In de eerste plaats het verbeteren van de kwaliteit van de organisatie, in de tweede plaats het verbeteren van de kwaliteit van het werk. Wat betreft de *kwaliteit van de organisatie* kan gedacht worden aan zaken als het verhogen van de produktiviteit van werknemers, het terugdringen van kosten, het terugdringen van het ziekteverzuim en het verhogen van de flexibiliteit. Bij de *kwaliteit van het werk* gaat het vooral om het verbreden en verrijken van de taken en de omstandigheden waarin gewerkt wordt. Over het algemeen leidt het werken met ZST's bij medewerkers tot het gevoel meer perspectief te hebben in het werk, het gevoel een zinnigere bijdrage te leveren aan de organisatie en in het algemeen tot een grotere betrokkenheid.

## **Toepassingsgebieden**

Eric Trist en andere medewerkers van de Tavistock Group ontwikkelden in Engeland in de jaren 50 het eerste sociotechnische systeem, de voorloper van ZST's. Het uitgangspunt was te komen tot een integratie en afstemming van het technische (apparaten, materialen, instrumenten, enz.) met het sociale systeem (mensen, waarden, samenwerking, enz.). De eerste toepassingen vond plaats in Engelse kolenmijnen. Daarna werden ZST's in de Zweedse automobiellindustrie voornamelijk toegepast in de produktie. In de Verenigde staten werden ZST's in de jaren 70 voor het eerst op redelijk grote schaal toegepast. Vanaf begin jaren 80 wordt met ZST's ook steeds meer in de dienstverlening gewerkt, bijvoorbeeld in het verzekeringswezen.

Tegenwoordig worden ZST's op steeds grotere schaal toegepast in een groot aantal landen. Wellins e.a. (1994) signaleren dat ZST's in elk type organisatie worden toegepast, zowel in de produktie als in dienstverlenende bedrijven, in verschillende sectoren van de economie, voor verschillende soorten functies en in zowel oudere als jongere bedrijven.

## **Methode**

### *1. Achtergrond*

#### Begin van de eeuw: vergaande arbeidsdeling

In het begin van deze eeuw ontstonden er organisaties die taken analyseerden en opdeelden in subtaken die eenvoudig en kortcyclisch waren. Dit proces van *arbeidsdeling* vond plaats onder invloed van de inzichten van het Scientific Management (Taylor, 1911). Doelen waren onder andere om laaggeschoolde medewerkers snel te kunnen trainen op taken en die taken zo efficiënt mogelijk te kunnen laten uitvoeren. Onderzoekers zochten uit hoe deze smalle subtaken zo efficiënt mogelijk konden worden uitgevoerd. Er was sprake van zowel een horizontale opsplitsing van taken (werknemers hadden alleen zicht op een fragment van het totale produktieproces, bijvoorbeeld lopende band werk) als van een verticale scheiding (denken versus doen, uitvoering versus controle en supervisie).

Het proces van vergaande arbeidsdeling leidde tot dermate complexe produktieprocessen dat supervisors nodig waren om medewerkers te instrueren en corrigeren, en om in te grijpen als er iets misliep. Medewerkers zelf hadden niet het overzicht over het totale proces om dit soort regelwerk zelf te kunnen doen.

Er ontstonden organisaties met een functionele structuur en organisaties met een lijnstructuur. In een *functionele* organisatie werden werkeenheden gevormd waar werkzaamheden van één type werden uitgevoerd (bijvoorbeeld de afdeling marketing). In organisaties met een *lijnstructuur* werden de produktiemiddelen in serie gerangschikt. De produktie verliep in een vaste volgorde en iedere medewerker voerde telkens een stukje van het proces uit, steeds hetzelfde stukje uiteraard. Ook leidde de vergaande arbeidsdeling tot de ontwikkeling van stafafdelingen, zoals personeelszaken. Taken die een specifieke kennis vereisten werden uit het primaire proces gelicht. De basis werd gelegd voor organisaties waar de eenheid en de kwaliteit in de organisatie bewaakt bleef door middel van een veelheid van regels en procedures en door een hiërarchische leiding. Vergaande arbeidsdeling was zinvol en effectief in een tijd dat er massaproductie op gang moest komen en toen er sprake was van een personeelsbestand dat laag opgeleid was.

#### Laatste decennia: terugdraaien van arbeidsdeling

De huidige omstandigheden staan een grote mate van arbeidsdeling niet meer toe. Marktomstandigheden zijn onvoorspelbaar geworden en de concurrentie is enorm toegenomen. Om concurrerend te blijven moeten organisaties flexibiliteit, snelheid, continue verbetering en innovatie bieden. Daarvoor zijn eenvoudige produktieprocessen noodzakelijk. Vroeger leidden simpele taken tot complexe processen. Nu is het omgekeerde aan de orde: eenvoudige produktieprocessen veronderstellen complexe geïntegreerde taken. Kortom: momenteel vindt er een proces plaats van omgekeerde arbeidsdeling.

Veel organisaties zijn ondanks de veranderende omstandigheden nog steeds op de traditionele manier gestructureerd. Die organisaties hebben het vandaag de dag veelal moeilijk. Ze zijn te star, traag en log om concurrerend te zijn. Daarnaast spelen er ook nogal eens interne problemen in dergelijke organisaties. Er heerst vaak een hokjesgeest en er is vaak gebrek aan communicatie. Tevens zijn er vaak frustraties bij het personeel over onduidelijke taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, is er een gebrek aan beïnvloedingsmogelijkheden, een geringe betrokkenheid bij de organisatie en bij de produkten en diensten en een gering probleemoplossend vermogen van medewerkers. Het veranderen van de organisatie tot een ZST organisatie kan een oplossing zijn voor dergelijke problemen. Hierna wordt deze oplossing toegelicht.

## 2. Kern

Hieronder bespreken wij in kenmerken organisaties die werken met ZST's, het invoeren van ZST's in vijf fasen en een aantal uitdagingen die aan de orde zijn in organisaties die ZST's willen invoeren.

## I. Kenmerken van de ZST organisatie

Verschillen tussen organisaties met een traditionele structuur en organisaties die werken met zelfsturende teams kunnen worden beschreven aan de hand van de 5 gezichtspunten. Hieronder gaan wij in op elk van de genoemde punten.

### 1. Proces-ontwerp

Werk was een groot deel van deze eeuw zo georganiseerd dat het geschikt was voor massaproductie. Organisaties hadden een bewerkingsgerichte structuur, het efficiënt maken van de bewerking stond centraal. Medewerkers waren getraind om bepaalde bewerkingen zo efficiënt mogelijk uit te voeren. Leidinggevend en stafspecialisten bepaalden hoe het werk moest worden gedaan, controleerden de kwaliteit en stuurden bij. In een bewerkingsgerichte structuur wordt het productieproces langs verschillende afdelingen in de organisatie geleid. Tegenwoordig proberen veel organisaties werk te organiseren rondom betekenisvolle processen. Hierbij is de flexibiliteit en efficiëntie van het totale productieproces het uitgangspunt. Bekende benaderingen voor het herontwerpen van productieprocessen zijn de Sociotechniek (De Sitter, 1994) en Business Process Re-engineering (BPR) (Hammer & Champy, 1993).

De kern van het herontwerpen van processen is het minimaliseren van arbeidsdeling. Er worden teams gevormd met integrale taken. Dit vergt een *integrale benadering* aangezien mensen die eerst op functionele afdelingen werkten nu in multifunctionele teams terecht komen. De hele organisatie wordt als het ware door elkaar gehusseld. Door het herontwerpen van het productieproces van een bewerkingsgerichte manier naar een produktgerichte manier gaan medewerkers over het algemeen hun werk als zinvoller ervaren. Ze krijgen meer overzicht over het productieproces en kunnen hun eigen bijdrage daaraan beter herkennen. Op die manier wordt het mogelijk om in teamverband te gaan werken. Het team wordt hiermee dan verantwoordelijk voor het totale proces.

### 2. Zelfsturing

In traditionele organisaties vindt de besturing van de organisatie grotendeels plaats door leidinggevende personen en via onpersoonlijke besturing, in de vorm van procedures, regels en systemen. Er is sprake van een 'verticale' scheiding van werk. In de teamgerichte organisatie vindt er een omkering van de verticale scheiding van werk plaats. Een expliciet uitgangspunt is het vergroten van de *regelmogelijkheden van individuen en teams*. Dit wil zeggen dat activiteiten binnen teams worden gepland en bijgestuurd, dat eventuele storingen in het productieproces binnen het team worden opgelost en dat het team de eigen prestatie stuurt. Het vergroten van de regelmogelijkheden van individuen wordt vaak *empowerment* genoemd. Het acroniem ARIA (Fisher, 1993) geeft aan waar het in de kern om gaat:

|                       |   |   |
|-----------------------|---|---|
| <b>Authority</b>      | : | bevoegdheid om bepaalde beslissingen te nemen, beschikken over een bepaald budget |
| <b>Resources</b>      | : | middelen (materialen, tijd, ruimte, training, etc.)                               |
| <b>Information</b>    | : | beschikken over alle relevante informatie   |
| <b>Accountability</b> | : | aanspreekbaar zijn op resultaten  |

### 3. Teamwerk

In veel organisaties is lang sprake geweest van vaste takenpakketten, weergegeven in uitgebreide en gedetailleerde functiebeschrijvingen. Mensen werkten op een relatief geïsoleerde manier, ieder had zijn eigen werk. In de teamgerichte organisatie is uiteraard het werken in teamverband een kernpunt. Dit sluit goed aan bij de behoeften die mensen hebben aan sociaal contact en aan overleg. Mensen hebben de behoefte om ergens bij te horen. Ook is een team een goed middel om complexe taken (zie punt 1 en 2) mogelijk te maken. Een groep mensen is namelijk beter in staat dan een individu om een complexe taak te vervullen. Daarnaast is een groep minder kwetsbaar dan een individu. Dit hangt samen met de mogelijkheid om taken te laten rouleren binnen een team (zie punt 4).

### 4. Flexibele werkverdeling

In de traditionele organisatie is sprake van een tamelijk starre werkverdeling. Ieder voert de deeltaak uit waarvoor hij of zij getraind is. In de teamgerichte organisatie is sprake van een flexibele werkverdeling. De taken zijn complexer en voller geworden en er ontstaat meer overlap tussen functies. Hierdoor zijn de teamleden inzetbaar voor verschillende taken binnen het productieproces. Teamleden worden getraind voor verschillende activiteiten binnen het productieproces (*crosstraining*) en doen derhalve meerdere vaardigheden op (*multiskilling*). Training on-the-job is bij uitstek mogelijk in een ZST aangezien mensen veel interactie hebben met elkaar en van elkaar kunnen leren. Hierdoor is een flexibele verdeling van werk mogelijk. Dit maakt een team minder kwetsbaar (bijvoorbeeld wanneer er onverwacht een teamlid uitvalt).

### 5. Staftaken in teams

In traditionele organisaties is de meerderheid van de ondersteunende, adviserende en controlerende werkzaamheden zijn ondergebracht in aparte stafafdelingen. In de ZST organisatie wordt een (groot) deel van deze staftaken ondergebracht in teams (zie Ewijk, 1995). Voordelen hiervan zijn dat er minder coördinatie nodig is tussen afdelingen en dat het mogelijk is om voortdurend verbeteringen aan te brengen in het productieproces. Vaak leidt het overhevelen van staftaken tot een reductie van kosten en van een grotere effectiviteit van stafwerkzaamheden.

Er zijn ook enkele nadelen te noemen. Wanneer staftaken in een team zijn ondergebracht kan de ontwikkeling van vakkennis in het geding komen. Ook kan het zijn dat bepaalde staftaken vaker dan vroeger moeten worden uitgevoerd (vroeger maar op één plek, nu in ieder team). Verder kan het voorkomen dat bepaalde controletaken niet verenigbaar zijn met uitvoertaken (bijvoorbeeld met betrekking tot inkoop).

In de ZST organisatie worden staftaken zoveel mogelijk naar een lager niveau overgeheveld. Hierbij wordt vaak onderscheid gemaakt tussen ondersteunende taken, advisering, controle en stuurtaken. Het ZST moet zoveel mogelijk in staat zijn zichzelf te besturen.

| <b>Kenmerk</b>             | <b>ZST-organisaties</b>   | <b>Traditionele organisatie</b>   |
|----------------------------|---|---|
| 1. Proces-ontwerp          | produktgerichte structuur, werk is ontworpen rond processen           | structuur is beweringsgericht, werk is ontworpen rond functies                    |
| 2. Zelfsturing             | empowerment, vergroten van regelmogelijkheden van individuen en teams | scheiding van uitvoering en regelen, scheiding van denken en doen                 |
| 3. Teamwerk                | werken in een team  | individuele, vaststaande takenpakketten, veelal solistisch werk                   |
| 4. Flexibele werkverdeling | flexibele werkverdeling door multiskilling en crosstraining           | starre werkverdeling, functies vragen om een klein aantal specifieke vaardigheden |
| 5. Staftaken in teams      | ondersteunende staftaken zijn ingebouwd in teams                      | ondersteunende staf vaardigheden zijn buiten het team                             |

## **II. Invoeringsfasen**

Het invoeren van een ZST-organisatie is ingrijpend. Zoals eerder genoemd kan het invoeren van ZST's in organisaties niet worden gezien als een op zichzelf staande activiteit. Werk dat ondergebracht is in aparte afdelingen wordt nu ondergebracht in teams. Bij dit veranderingsproces heeft iedere wijziging consequenties voor het totaal. Het ontwerpen van een ZST organisatie is tevens tijdrovend. De voorbereiding vergt tijd. Er moet een nieuwe visie opgebouwd worden en er is veel communicatie nodig om die visie met elkaar te bespreken en uit te bouwen. De rijping en ontwikkeling van ZST's kost ook tijd. Een aantal mensen bij elkaar stoppen met een taak is niet voldoende. Mensen moeten aan elkaar wennen, rollen moeten globaal verdeeld worden. Mensen moeten de tijd en middelen krijgen om nieuwe vaardigheden aan te leren, enz. De echte resultaten van de ZST-organisatie komen pas na jaren. Dan heeft zich een nieuw evenwicht kunnen ontwikkelen. Teams hebben geleerd zichzelf te sturen, leidinggevendenden hebben de tijd gekregen om een nieuwe managementstijl te ontwikkelen, teams hebben de gelegenheid en tijd gehad om verbeteringen in het productieproces door te voeren, enz. Om hier te komen is een gestructureerde aanpak noodzakelijk. Hieronder beschrijven wij een fasering.

### 1. Oriëntatie en analyse

Dit is de fase waarin gedivergeerd wordt. Men gaat binnen een organisatie nadenken over de vraag of een fundamentele verandering in de organisatie noodzakelijk of gewenst is. Veelal, wellicht altijd, is er sprake van een situatie waarin de toegenomen concurrentiedruk een rol speelt bij deze vraag. Daarnaast kunnen andere factoren een rol spelen. Men kan

bijvoorbeeld de behoefte voelen om de kwaliteit van het werk of van de werkrelaties te verbeteren. Sommige bedrijven die zich oriënteren op een fundamentele verandering bevinden zich min of meer in een noodsituatie. De positie van het bedrijf is aanzienlijk verzwakt zijn door de veranderende marktomstandigheden. De motivatie van die bedrijven om te veranderen is primair om te overleven. Andere bedrijven zijn gezond maar voelen toch een sterke ambitie om ingrijpend te veranderen, vaak met het oog op het realiseren van een sterke marktpositie in de toekomst. De keuze voor het gaan werken met ZST's kan in zo'n geval samenhangen met het bezoeken van een conferentie, het lezen van een publikatie of gesprekken met mensen uit andere organisaties. In deze fase is een analyse van de ontwikkelingen in de omgeving van de organisatie noodzakelijk. Wat zijn belangrijke ontwikkelingen en wat betekenen die voor ons bedrijf en onze markt? Ook een analyse van de situatie en de ontwikkelingen binnen de organisatie is van belang.

## 2. Visie-ontwikkeling

In de visie-ontwikkelingsfase wordt geconvergeerd. In deze fase wordt een *stuurgroep* in het leven geroepen waarin naast hogere leidinggevenden ook medewerkers uit verschillende onderdelen en lagen uit de organisatie zitting hebben. Getracht wordt om gezamenlijk te komen tot een visie op de ontwikkelingsdoelen en de manier waarop de organisatieverandering moet plaatsvinden. Zowel de inhoud als de communicatie erover is van kritiek belang.

Wat de inhoud betreft: het is belangrijk te kiezen voor een expliciete visie ten aanzien van de organisatieverandering. Het verdient aanbeveling om een aantal kernbegrippen in dit proces helder te omschrijven. Ook dient er een planning te komen van het veranderproject. Er wordt een inventarisatie gemaakt van *functionele eisen*. Dat wil zeggen: welke prestaties moet de organisatie leveren om de marktpositie te bereiken waar men op mikt. Functionele eisen kunnen betrekking hebben op uiteenlopende aspecten, zoals kwaliteit van diensten en producten, innovativiteit, leverbetrouwbaarheid en kwaliteit van de arbeid. Tenslotte wordt vastgesteld per aspect wat de kloof is tussen de huidige en de gewenste situatie (*kloofanalyse*). Hieruit volgen vervolgens de belangrijkste specifieke doelen van in het veranderproces.

Wat de communicatie betreft: in deze fase is het steeds van belang om te communiceren met de hele organisatie, bijvoorbeeld door het onderwerp in vergaderingen aan de orde te stellen of door workshops of werkconferenties te houden. Een punt waar concreet aandacht moet worden besteed is de *consequenties* die de verandering op persoonlijk vlak voor eenieder kan meebrengen. Medewerkers kunnen bijvoorbeeld de angst hebben dat de verandering kan leiden tot ontslagen op grote schaal. In het algemeen is het bij de invoering van ZST's verstandig te garanderen dat dit niet zal gebeuren. Is deze garantie gegeven dan is het actief participeren in een dergelijk proces in veel mindere mate bedreigend.

## 3. Voorbereiding en ontwerp

In de voorbereidings- en ontwerpfase worden werkgroepen in het leven geroepen die zich buigen over vragen als:

- welke veranderingen in het productieproces zijn nodig?
- hoe worden de teams opgezet en welk team produceert wat?
- wat zijn de huidige competenties en wat zijn de benodigde competenties, wat is de opleidingsbehoefte?

Er wordt eerst een grof ontwerp gemaakt van de organisatie. Vervolgens wordt een gedetailleerd ontwerp gemaakt, waarbij essentiële kenmerken als integrale taken, teamwerk, flexibele werkverdeling en regeltaken in teams bepalend zijn.

#### 4. Transitie

In de transitiefase worden de werkgroepen opgeheven en wordt een start gemaakt met de nieuwe organisatie-opzet. Iedereen in de organisatie (of het organisatie-onderdeel) is bij deze fase betrokken. Voor de daadwerkelijke overgang naar de nieuwe situatie is er ruime aandacht besteed aan de reden om te veranderen en de manier waarop dat gaat gebeuren.

#### 5. Maturatie

Hoewel goede resultaten soms al kunnen worden bereikt binnen enkele maanden, is het ontwikkelen van de organisatie een kwestie van minimaal enkele jaren. De leden van het team moeten op elkaar ingespeeld raken. Om te beginnen moet men wennen aan de nieuwe manier van werken en aan het samenwerken met de andere teamleden. Het verbreden van de taken vergt dat mensen nieuwe vaardigheden en kennis opdoen. Vervolgens is het opdoen van kennis en vaardigheden van belang om geleidelijk aan zelfsturender te worden. Zelf regelen van werkzaamheden vergt kennis en vaardigheden op gebieden als budgetteren, kwaliteitsbeheersing en communicatie. De autonomie van het team kan verder toenemen, de teamleden kunnen elkaar steeds beter leren aanvullen, ondersteunende systemen kunnen worden ontwikkeld en toegepast, de interactie met de klant kan steeds vruchtbaarder worden, enz. Er kan een vliegwielen effect optreden. Bij de ontwikkeling van de ZST organisatie worden de achtereenvolgende vijf stappen die hier beschreven zijn meerdere malen doorlopen.

## **II. Uitdagingen**

De volgende onderwerpen vergen specifieke aandacht bij de voorbereiding en invoering van ZST's.

### 1. Veranderen

Een belangrijke voorwaarde voor het slagen van de invoering van ZST's is de ambitie om te veranderen. Zowel in de beginfase als in latere fasen van een ZST-project is de betrokkenheid en ambitie, van met name het topmanagement, een vereiste. Of het topmanagement wil veranderen hangt mede af van de gevoelde noodzaak tot veranderen. In



sommige organisaties leeft een sterk bewustzijn van de toenemende concurrentie en de toenemende complexiteit van de organisatie-omgeving. Men voelt dat de toekomst minder voorspelbaar is en dat overleven geen vanzelfsprekendheid is. In andere organisaties ziet men de organisatiecontext nog als meer stabiel en wordt de noodzaak tot veranderen in mindere mate gevoeld.

Het beoordelen van het verandervermogen is zowel in de oriëntatie en analyse fase (door een analyse van interne en externe ontwikkelingen) als in het verloop van het proces een punt van aandacht. Vaak wordt hierbij een externe consultant ingeschakeld.

## 2. Anders managen

Het gaan werken met ZST's vereist grote veranderingen in management. Omdat teams en individuen zelfsturend(er) worden neemt de noodzaak of behoefte aan managementfuncties af. Het aantal management posities in de organisatie neemt af. Ook zijn er minder management lagen in de organisatie. Er is vrijwel altijd sprake van verplating.

Een logische vraag is wat er in de nieuwe situatie gebeurt met de mensen die in de oude organisatie managers waren. Een aantal van hen krijgt een niet-management functie en worden teamlid. Een ander deel blijft in een leidinggevende functie maar krijgt een fundamenteel andere rol en een ander takenpakket. Met betrekking tot het productieproces stuurt de teamleider op output. De teamleider geeft feedback op het functioneren en geeft mede vorm aan proces- en produktverbeteringen en aan vernieuwingen. Daarnaast is de teamleider eerste aanspreekpunt voor de rest van de organisatie en scheidt de teamleider externe voorwaarden voor het opbouwen van zelfsturendheid. De teamleider geeft sturing aan de ontwikkeling van het team. Een hiërarchische stijl van leidinggeven past niet in een ZST organisatie.

Een deel van de managers is niet in staat de overgang naar de compleet andere manier van werken te maken. Van deze laatste groep stroomt in de praktijk een deel van de mensen uit door vervroegde uittredingsregelingen, outplacement of op andere wijze.

## 3. Omgaan met weerstand

De invoering van ZST's in een organisatie gaat noodzakelijkerwijs samen met het optreden van weerstand. In de traditionele organisatie hebben mensen hun eigen vaste takenpakket.

In de nieuwe situatie worden zij in de eerste plaats geconfronteerd met de noodzaak tot verbreding. De druk om nieuwe vaardigheden en kennis op te moeten doen en een continu leerproces op te starten kan weerstand opleveren, zoals: "Waarom wordt dat allemaal van mij gevraagd?" en: "Ik wil het wel doen maar dan wil ik wel meer gaan verdienen."

In de tweede plaats kunnen mensen het gevoel hebben dat er taken van ze worden "afgepakt". Door de flexibele werkverdeling zijn er geen gebieden die exclusief eigendom van individuen zijn. Dit kan leiden tot uitspraken als: "dit was altijd mijn taak, waarom wordt dat van mij afgepakt, word ik soms niet meer gewaardeerd?" en: "Anderen zijn niet voldoende deskundig om deze taak uit te voeren, ik moet het doen." Verschillende mensen kunnen het gevoel hebben status te verliezen. Dit geldt met name voor veel managers.

Een derde vorm van weerstand is meer diffuus en direct (“Ik wil wel maar heb helaas geen tijd, het is zo druk”).

Met betrekking tot veranderen zijn twee zaken van belang. Ten eerste het voorkomen van weerstand, ten tweede het omgaan met weerstand. Weerstand kan grotendeels worden voorkomen door middel van een goede communicatie en informatie-overdracht, door het betrekken van mensen in het vormen van ideeën en in de besluitvorming en door mensen te helpen bij het overgaan naar de nieuwe situatie.

Wanneer er expliciete weerstand optreedt kan gekozen worden voor verschillende strategieën. Er kan via onderhandelen een werkbare oplossing worden gevonden, via manipulatie of via dwang. Kortom: vaardigheden in en kennis over het hanteren van weerstand is een belangrijke eis die gesteld wordt aan (top)managers.

#### 4. Systemen

Een verschuiving naar ZST's vereist veranderingen in de meeste systemen en praktijken van de organisatie. De systemen zijn afgestemd op een wezenlijk ander type organisatie en voldoen niet meer in de nieuwe situatie. Vier systemen die vooral om aandacht vragen zijn (Wellins, 1994):

- *selectie*: het selecteren van mensen voor een team met een flexibele werkverdeling vergt andere methoden dan wanneer geselecteerd wordt voor een traditionele functie met een stabiel takenpakket. Om te beginnen zijn er *andere criteria* aan de orde. Communicatieve vaardigheden en gerichtheid op samenwerking zijn van groter belang geworden. Daarnaast moet bij de selectie van een teamlid worden beoordeeld in hoeverre de kandidaat een aanvulling op het team vormt in termen van persoonlijkheid, capaciteit, kennis en vaardigheden. Er wordt bij iedere selectie gekeken naar het totale team.

Het beoordelen van deze nieuwe criteria maakt het noodzakelijk dat goed gekeken wordt naar de relevantie van selectie-instrumenten. Soms zullen maatwerk-instrumenten moeten worden ontwikkeld.

De uitvoering van de selectie is uiteraard niet uitsluitend een aangelegenheid van het management meer. Teamleden worden betrokken bij de selectie en bij de besluitvorming.

- *training*: de overgang naar ZST's brengt met zich mee dat iedereen veel nieuwe vaardigheden en kennis moet aanleren. Hierbij gaat het zowel om *technische kennis en vaardigheden* als om *sociale vaardigheden*. Daarnaast is een zeker inzicht vereist in *bedrijfskundige en financiële aspecten* aangezien regeltaken steeds meer in het team komen te liggen. Er moet een trainingsplan zijn dat aangeeft in welke tijdsfase welke trainingen benodigd zijn. Uiteraard is het verstandig de teamleden te betrekken in het maken van dit plan. Tenslotte is het een vereiste dat er draagvlak bestaat bij het management voor investeringen in trainingen.

- *beoordeling*: een beoordelingsproces waarin de leidinggevende in zijn eentje de beoordeling opstelt, past niet meer bij de cultuur en verhoudingen in de ZST organisatie. Mensen zijn zelfsturend en hebben derhalve een eigen mening over hun functioneren. Veel organisaties veranderen het beoordelingsproces ingrijpend. Het oordeel van de betrokkenen

zelf kan expliciet worden meegenomen in de totaal-beoordeling. Daarnaast kunnen eventueel oordelen van andere teamleden worden meegenomen. Ook de mening van de klant kan worden betrokken bij het beoordelingsproces. De nieuwe manier van werken staat meer dan vroeger toe dat er concrete doelen kunnen worden gesteld. Vaak is goed meetbaar of de doelen zijn behaald.

Bij de beoordeling van leidinggevenden wordt soms gebruikt gemaakt van een combinatie van top-down en upward beoordeling. De leidinggevende wordt zowel door diens leidinggevende als door de eigen teamleden beoordeeld.

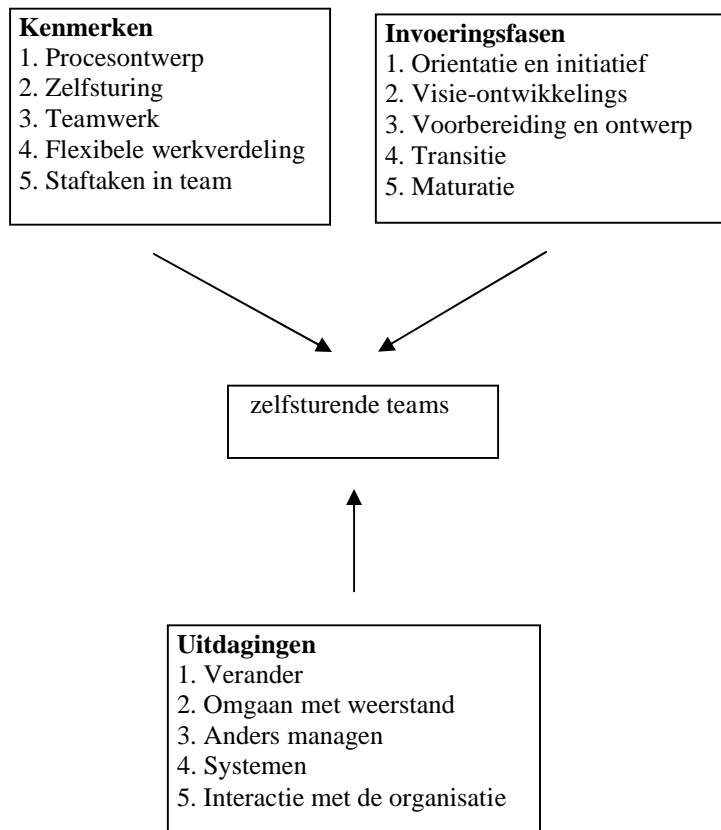
- *beloning*: er zijn verschillende redenen om aandacht te besteden aan de manier van belonen. Ten eerste: het werken met ZST's leidt in veel gevallen tot een significante verbetering van het bedrijfsresultaat. Het ligt voor de hand dat medewerkers daarvan willen profiteren. Ten tweede: er wordt veel gevraagd van de medewerkers. Eisen worden strenger, men moet continu leren, men moet zelf veel meer verantwoordelijkheid gaan dragen en men wordt veel meer resultaatgericht aangestuurd. Ten derde: traditionele beloningssystemen zijn vaak gebaseerd op functiewaarderingssystemen die niet meer van toepassing zijn op de nieuwe situatie in de organisatie; de functies bestaan namelijk niet meer. Er zijn diverse nieuwe soorten beloning. Er zijn systemen die gericht zijn op het belonen van vaardigheden. Dit komt er op neer dat het aantal voor het team relevante vaardigheden dat een teamlid bezit de beloning bepaalt. Een andere manier van beoordelen heet gain-sharing. Dit komt er op neer dat medewerkers worden beloond voor het bereiken van organisatiedoelen. Ook is het mogelijk om naast een individuele beloning een beloningscomponent toe te voegen die is gebaseerd op het teamresultaat. Er kan tevens een combinatie worden gemaakt van verschillende soorten beloning.

## 5. Interactie met de organisatie

Wanneer een ZST een (h)echt team aan het worden is, kan het zich voordoen dat een team zich min of meer gaat isoleren van de rest van de organisatie. Het team is zo autonoom geworden dat het zich dermate afwijkend gaat gedragen dat het niet meer bij de rest van de organisatie past. Teamleden identificeren zich in zo'n situatie veel meer met het team dan met de organisatie. Hetzelfde geldt wellicht voor de teamleider. Er doen zich spanningen voor tussen teamdoelen en organisatiedoelen. Ook kunnen zich spanningen voordoen tussen teams, bijvoorbeeld in de vorm van concurrentie.

De rol van de teamleider is een belangrijke, met betrekking tot de interactie tussen het team en de rest van de organisatie. De teamleider is de primair verantwoordelijke voor het ontwikkelen van het team binnen de randvoorwaarden die de organisatie stelt. Een duidelijke aansturing van teamleiders door (top)management is daarom een vereiste. Bij het stellen van doelen in het team moeten altijd de organisatiedoelen als referentiepunt worden meegenomen.

In de onderstaande figuur geven wij de genoemde kenmerken, fasen en uitdagingen schematisch weer.



### 3. Toepassingen

Zoals eerder gezegd kunnen ZST's in uiteenlopende organisaties worden toegepast. Wellins e.a. (1994) beschrijft een ziekenhuis, een adviesbureau (DDI), een schoenenfabriek (K-Shoes), een electronicabedrijf (Texas Instruments), een Verzekeringsbedrijf (MMIC) en 15 andere bedrijven die werken met ZST's.

Ook in Nederland zijn veel grote en kleine bedrijven bezig te experimenteren met ZST's. Bekende voorbeelden zijn Rank Xerox (werkt in delen van het bedrijf reeds jaren met ZST's), Philips (een bekend voorbeeld is de fabriek in Stadskanaal) en Nationale Nederlanden-Schade (waar de hele organisatie 'gekanteld' is).

De resultaten van ZST's zijn over het algemeen goed te noemen. In alle soorten organisaties zijn positieve effecten waargenomen. De resultaten zijn significant en treden op verschillende terreinen op, zoals:

- kostenbesparingen
- toename in de arbeidsproductiviteit
- betere kwaliteit en service
- snelheid van produceren en leveren
- resultaten in de sfeer van human resources (lager ziekteverzuim, grotere betrokkenheid medewerkers e.d.)

De eerste verbeteringen dienen zich meestal al snel aan (binnen enkele maanden) maar aangezien de teamvorming enkele jaren vergt, komen de significante resultaten echter meestal pas na enkele jaren.

#### 4. *Kritiek*

Hieronder bekijken wij ZST's kritisch aan de hand van de volgende punten.

- *ZST's werken niet onder alle omstandigheden*: niet ieder bedrijf dat ZST's invoert bereikt de gestelde doelen. Sommige bedrijven gaan zelfs failliet na invoering van ZST's. Dit is bijvoorbeeld gebeurt met een Amerikaanse luchtvaartmaatschappij die ZST's invoerde in een tijd dat de Amerikaanse luchtvaartmarkt een flinke crisis doormaakte. ZST's vormen niet een oplossing voor elk probleem.

- *ZST's werken niet voor iedereen*: niet iedereen blijkt in staat de transitie succesvol te maken. Sommige mensen zijn zo gewend aan de traditionele manier van werken dat zij er niet in slagen zich de nieuwe manier van werken en denken eigen te maken. Het invoeren van ZST's kan voor hen uitermate bedreigend en stressvol zijn.

- *Toegenomen werkdruk kan werken als procesremmer*: in sommige organisaties blijkt de verbreding van taken niet in het geplande tempo van de grond te komen. Doordat er een hoge werkdruk is, vindt men niet de tijd om elkaar nieuwe vaardigheden aan te leren. Geplande trainingen worden afgezegd wegens de drukte, enz. De toegenomen druk kan veroorzaakt worden door een algemene verbetering van de economische situatie of van de marktsituatie. Het zou echter ook kunnen zijn dat de effecten van het werken met ZST's zelf een verhoging van de werkdruk in de hand werkt. Klanten krijgen sneller geleverd, het bedrijf wordt concurrerder en aantrekkelijker voor klanten. Hierdoor nemen vragen en de werkdruk toe.

- *Invoeren van ZST's is noch gemakkelijk, noch goedkoop*: het maken van de transitie vergt veel tijd en geld. Er moet veel geïnvesteerd worden in opleiding en training, het is nodig om te investeren in het opzetten van nieuwe systemen, enz.

- *Invoering slaagt alleen onder bepaalde voorwaarden*: wil het proces kunnen slagen dan is het nodig dat er een breed draagvlak binnen de organisatie wordt opgebouwd. Draagvlak bij het topmanagement is vanaf de eerste fase van kritiek belang. Veel pogingen in de jaren 60 om ZST's in te voeren zijn doodgebloed door gebrek aan commitment bij het topmanagement.

De invoering slaagt dus niet altijd. Kritische succesfactoren voor het invoeren van ZST's zijn:

1. Veranderambitie: men moet de wil hebben en de noodzaak zien om te veranderen
2. Verandervermogen: de organisatie moet kunnen veranderen.

3. Projectmatige aanpak: zonder een gestructureerd proces met duidelijke tijdsfasering is de slaagkans beperkt.
4. Communicatie en participatie: communiceer over de doelen en aanpak en het betrekken van medewerkers zijn essentieel.

Onze verwachting is dat het werken volgens de ZST benadering zich in de toekomst verder zal gaan ontwikkelen. Meer specifieke instrumenten en technieken zullen ontwikkeld gaan worden. Er zal een verdere nadruk op zelfsturing en ontwikkeling van mensen komen te liggen met als logisch bij-effect dat de ouderwetse baas steeds meer zal verdwijnen uit het bedrijfsbeeld.

### *5. Literatuur*

- Amelsvoort, P. van, en Scholtes, G. (1994). *Zelfsturende teams. Ontwerpen, invoeren en begeleiden*. ST-GROEP, Oss.
- Ewijk-Hoevenaars, A.M. van, Jaarsveld, J.C.M. van, en Hertog, J.F. den (1995). *Naar Eenvoud in Organisatie. Werken met Zelfsturende Eenheden*. Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Fisher, K. (1993). *Leading Self-directed Work Teams. A Guide to Developing New Team Leadership Skills*. McGraw-Hill, Inc.
- Hammer, M. & Champy, J. (1993). *De Bijl Aan de Wortel. Een manifest voor Bedrijfsrevolutie*. Uitgeverij Contact, Amsterdam/Antwerpen.
- Ray, D. & Bronstein, H. (1995). *Teaming Up. Making the Transition to a Self-directed, Team Based Organization*. McGraw-Hill, Inc.
- Sitter, L.U. de (1994). *Synergetisch Produceren*. Assen, Van Gorcum.
- Wellins, R.S., Byham, W.C., en Wilson, J.M. (1991). *Empowered Teams. Creating Self-Directed Work Groups that improve Quality, Productivity and Participation*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Wellins, R.S., Byham, W.C., en Dixon, G.R. (1994). *Inside Teams. How 20 World-class Organizations are Winning Through*