

Werkt teamwerk?

Delarue, A., Van Hootegem, G., Huys, R. & Gryp, S. (2004). *Dossier: Werkt teamwerk? De PASO-resultaten rond arbeidsorganisatie doorgelicht*. Leuven: Katholieke Universiteit Leuven, Hoger Instituut voor de Arbeid/Departement TEW/Departement Sociologie.

Redactionele rechtzetting

In *Over.Werk* 3/2004, p. 189 was een foutieve figuur opgenomen in het gelijknamige artikel. Hiervoor onze excuses. Dit is een herneming van het artikel met de correcte figuur.

Teamwerk is niet meer weg te denken uit het hedendaagse managementdiscours. Projectgroepen, virtuele teams, kwaliteitskringen, managementteams en zelfsturende taakgroepen worden als 'best practices' onthaald in de vakliteratuur. Het gegeven dat organisatorisch design als managementinstrument de slagkracht van ondernemingen kan verhogen en de competitiviteit doet opveren, maakt het tot een cruciale peiler voor het Vlaams economisch beleid. Immers, dat beleid kan in drie krachtlijnen worden samengevat: creativiteit, competitiviteit en connectiviteit. Teamwerk kan dat realiseren op het meest operationele niveau: de werkvloer. Daarom bepleiten ook verschillende Europese instanties nieuwe vormen van arbeidsorganisatie. Zij poneren dat flexibele en minder hiërarchische werkmethoden en een sterkere betrokkenheid van de werknemers zowel de productiviteit en innovativiteit, als de tewerkstelling en arbeidskwaliteit kunnen verbeteren. Over de mate waarin teamwerk in Vlaamse organisaties wordt toegepast, was echter weinig geweten. De PASO-resultaten laten toe om de polsslag van teamwerk in Vlaanderen op te meten.

Teamwerk doorgelicht

Voor de analyse van teamwerk in Vlaanderen wordt gewerkt met de resultaten van de eerste bevragingsgolf van PASO, waarbij 12 315 Vlaamse vestigingen werden aangeschreven. De module over arbeidsorganisatie werd enkel opgenomen in de vragenlijst voor organisaties die meer dan tien werknemers hebben volgens de RSZ-gegevens, wat een uiteindelijk respondentenaantal van 1 507 oplevert voor dit gedeelte van de survey. Deze gegevens laten toe om de vraag: 'Teamwerk in Vlaanderen, retoriek of realiteit?' van een genuanceerd antwoord te voorzien. In het dossier wordt eerst een beeld geschetst van de aanwezigheid van teamwerk in Vlaanderen. Om vervolgens na te gaan hoe die 'teams' in de praktijk worden ingevuld, werden een aantal structuurkenmerken van de teams (samen-

stelling, mate van autonomie, takenpakket, leiderschap) bevraagd. Het tweede hoofdstuk moet zo toelaten om een gedetailleerd beeld van de arbeidsorganisatie in teamorganisaties te schetsen en een typologie van teamwerk in Vlaanderen op te stellen.

In een volgende stap wilden we achterhalen welke soorten organisaties met teams werken. Hiervoor werd een aantal typerende organisatiekarakteristieken in de analyse betrokken. Deze kunnen uiteindelijk worden samengebracht in een determinantmodel dat de aanwezigheid van teamwerk gedeeltelijk verklaart. In een vierde hoofdstuk werd nagegaan of bepaalde personeelsinstrumenten (onder andere werving en selectie, opleiding) aangepast zijn aan de eventueel gewijzigde behoeften ten gevolge van de implementatie van teamwerk in de organisatie. We stelden de vraag of er gesproken kan worden van een 'flankerend' personeelsbeleid. Teamwerk wordt tenslotte vaak naar voren geschoven als een organisatorisch antwoord op verschillende problemen in de bedrijfsvoering. In een laatste hoofdstuk werd onderzocht of teamwerk een impact heeft op de organisatieprestaties. Dit deden we door (het type) teamwerk te koppelen aan verschillende performantie-parameters. In wat volgt worden een aantal resultaten van deze studie kort toegelicht.

Teamwerk als ruim verspreid managementprincipe?

Om te beginnen wilden we zicht krijgen op de omvang van het fenomeen 'teamwerk'. We vroegen aan de respondenten, niet gehinderd door een strikte omschrijving, of teamwerk algemeen wordt toegepast in hun organisatie.¹ Hierop antwoordde 63,3% bevestigend. Het algemene credo in de managementliteratuur lijkt dus op het eerste gezicht gevolg te krijgen: taakgroepen – in wat voor vorm dan ook – zijn eerder regel dan uitzondering geworden als principe voor het organiseren en verdelen van werk.

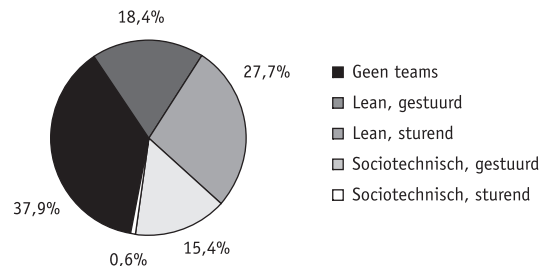
Men moet er echter rekening mee houden dat hetgeen organisaties bij zichzelf als teamwerk bestempelen, kan verschillen van de realiteit van stabiele, autonome werkgroepen. Met welk type teamwerk we te maken hebben, kan bepaald worden aan de

hand van objectieve indicatoren. Om te kunnen spreken van 'zelfsturende teams' is het belangrijk dat taken en bevoegdheden worden gedelegeerd naar de uitvoerende werknemers. Elke werknemer gaat niet langer enkel zijn eigen, vooraf gestandaardiseerde taak verrichten, maar het team als geheel wordt verantwoordelijk voor een volledige cyclus van het productie- of dienstverleningsproces. Dit impliceert dat ook voorbereidende werkzaamheden (bijvoorbeeld het opstellen van een werkplanning) en ondersteunende activiteiten (bijvoorbeeld kwaliteitscontrole) tot het takenpakket van de teamleden gaan behoren. Repetitief en kortcyclisch werk wordt gereduceerd door rotatie of taakverbreiding en er wordt gestreefd naar werkvormen gekenmerkt door een evenwicht tussen verantwoordelijkheden en regelmogelijkheden. Autonomie op de werkvloer en systematisch overleg stimuleren het probleemoplossend vermogen en de sociale ondersteuning.

'Teamwerk' is dus een vlag die verschillende ladingen dekt. Wanneer we spreken over soorten teamwerk, is een veel gebruikt onderscheid in de teamwerkliteratuur dat tussen de 'sociotechnische/Zweedse/Scandinavische' teams met ruime bevoegdheden en veel autonomie enerzijds, en de 'lean/Japanse/toyotist' teams met een beperkte bevoegdheid en weinig autonomie anderzijds. Om na te gaan hoe in Vlaamse vestigingen concreet invulling wordt gegeven aan het teamconcept, werden een aantal structuurkenmerken van de teams ver-

Figuur 1.

Verdeling over de teamtypes van alle Vlaamse vestigingen met 10 werknemers of meer, in % *



* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte

Bron: PASO 2002

der bevestigd. Op basis van een clusteranalyse, met de breedte van het takenpakket van de teams, de breedte van het takenpakket van de teamleden en het soort teamleider als inputvariabelen, kon een gelijkaardige typologie van teamwerk in Vlaanderen worden opgesteld.

De figuur leert dat teamwerk in veel organisaties nog een 'lege doos' blijft. Een belangrijke groep (46,1%) is wel vertrouwd met teamwerk, maar de teams hebben slechts een beperkte mate van verantwoordelijkheid en autonomie. Dit noemen we 'lean' teams. Ofwel reikt de delegatie van verantwoordelijkheden er niet tot op het niveau van de taakgroepen, ofwel is het een teamleider of een gespecialiseerde functie binnen het team die instaat voor voorbereiding en ondersteuning. Bij 18,4% van de vestigingen van deze groep is er geen sprake van zelfsturing, bij 27,7% wel.

De groep vestigingen waar de teamleden wel zelf instaan voor de uitvoering van een breed takenpakket en de autonomie hebben om het volledige werkproces te organiseren, neemt een aandeel in van 16,0% (15,4% + 0,6%). Dit zijn de 'sociotechnische' teams. Echte zelfsturende sociotechnische teams, waarbij de werknemers in onderling overleg beslissingen kunnen nemen en beurtelings de rol van teamleider opnemen, worden in het Vlaamse organisatielandschap nauwelijks aangetroffen (0,6%). De overige teams met een breed takenpakket worden nog aangestuurd door een vaste of niet-meewerkende teamleider. We kunnen hieruit concluderen dat, ook binnen het delegatiemodel, de organisatieleiding in de meeste gevallen toch baas wil blijven.

In deze studie werden verder een aantal determinanten van teamwerk en van bepaalde teamtypes empirisch gestaafd. Typische teamorganisaties zijn relatief jonge vestigingen. We vinden ze vaak terug in de gezondheidszorg, het onderwijs, de financiële en zakelijke dienstverlening of de metaal- en elektronica-sector. Het gaat dan liefst om organisaties met een kennisintensief karakter, waar complexe arbeid domineert en de contactintensiteit hoog is en die met een hoge klantspecificiteit en schommelingen in de vraag worden geconfronteerd.

Om binnen de groep teamorganisaties het teamtype te determineren, blijken opnieuw sector, ken-

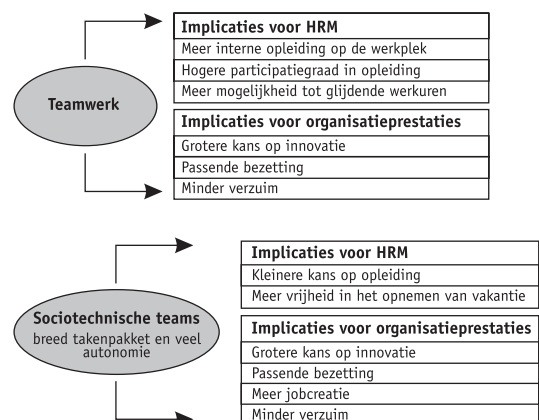
nisintensiteit en contactintensiteit (twee kenmerken die nauw met sector samenhangen), kwalificatiestructuur en voor de industriële organisaties ook massa- versus stukproductie relevant. Sociotechnische teams vinden we vooral terug in het onderwijs, de financiële en zakelijke dienstverlening en de overige industrie, in vestigingen met een hoge kennis- en contactintensiteit en hoofdzakelijk complexe arbeid en (in de industrie) wanneer er massa-productie plaatsvindt. De mate van klantspecificiteit en de schommelingen in de vraag zijn binnen de groep van teamorganisaties niet meer determinerend voor het teamtype.

Teamwerk: wat levert het op?

Allerlei heilzame werkingen worden in de managementliteratuur aan teamwerk toegedicht. Voorstanders van teamwerk benadrukken de economische voordelen, het vermogen om beter aan veranderende omgevingseisen te voldoen en de vermindering van het ziekteverzuim. Er gaapt echter een brede kloof tussen het aantal aanbevelingen van teamwerk en het effectenonderzoek. Wat teamwerk in de praktijk oplevert voor organisaties wordt met andere woorden zelden aangetoond en vaak neemt het onderzoek dan de vorm aan van

Figuur 2.

Effecten van teamwerk voor de organisatie *



* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte

Bron: PASO 2002

anekdotes of kleinschalige, beschrijvende studies binnen één bedrijf of één sector. Op basis van de PASO-dataset konden een aantal verbanden op een kwantitatieve manier getest worden. Hoewel er geen rechtstreekse samenhang tussen het algemeen toepassen van teamwerk in een organisatie en de productiviteit kon worden vastgesteld, leggen de analyses een aantal interessante verbanden bloot. Hierbij wordt telkens gecontroleerd voor sector, grootte en leeftijd van de organisatie.

De resultaten tonen aan dat in vestigingen waar teamwerk algemeen wordt toegepast er meer interne opleiding op de werkplek is, de participatiegraad aan opleiding van het uitvoerend personeel hoger ligt en dat er meer mogelijkheid tot glijdende werkuren is. Het werken met teams in het algemeen draagt bij tot het realiseren van een passende personeelsbezetting. Dit is een opmerkelijk effect in het licht van de actuele discussies rond flexibiliteit. De voorgestelde maatregelen gaan doorgaans in de richting van arbeidsjuridisch werk, terwijl dit resultaat er op wijst dat ook teamwerk een belangrijk flexibiliteitsinstrument kan zijn. Teamwerk vergroot verder de kans op innovatie, een niet te onderschatten gevolg in tijden van consensus over het feit dat het economisch beleid via het spoor van innovatie moet lopen. Tenslotte vinden we een verband tussen het algemeen toepassen van teamwerk en een lager verzuim.

Tot zover de verschillen tussen organisaties met en deze zonder teamwerk. Binnen de groep van teamorganisaties zorgt de structuur van het teamwerk nog voor bijkomende effecten. Het werken met teams met een breed takenpakket en veel autonomie (sociotechnische teams) versterkt de prestatieverbeteringen nog en hangt daarenboven samen met een grotere tewerkstellingsgroei. De implementatie van dergelijke teams hangt ook samen met meer vrijheid in het opnemen van vakantiedagen.

Opmerkelijk is verder dat binnen de groep organisaties met sociotechnische teams een kleiner aan-

deel in opleiding voorziet in vergelijking met de groep organisaties met lean teams. De verklaring hiervoor is dat sociotechnische teams de problemen waarmee ze geconfronteerd worden zelf kunnen oplossen, omdat ze door hun breed takenpakket en hun autonomie hiervoor over de nodige speelruimte beschikken. De arbeidsplaatsen in een dergelijke structuur bieden meer leermogelijkheden in en tijdens het werk zelf. Werk dat hoge vereisten stelt aan de uitvoerder, maar waarin de werknemer in kwestie ook over de nodige autonomie beschikt om hieraan tegemoet te komen, biedt immers de beste leermogelijkheden, waardoor de nood aan bijkomende formele opleidingen kleiner is.

Teamwerk en teamtype hebben dus wel degelijk een impact op het personeelsbeleid en de prestaties van organisaties. Gezien het feit dat in Vlaanderen de teams eerder aansluiten bij de traditionele modellen (een beperkt takenpakket en weinig autonomie) en rekening houdend met de effecten van de specifieke vormen van arbeidsdeling, is het hoog tijd dat beleidsmakers op alle niveaus de koppen bij elkaar steken om werk te maken van – en werk te scheppen door arbeidsorganisatie.

Anne Delarue

Geert Van Hootegeem

Afdeling Arbeids- en Organisationsociologie

K.U.Leuven

Noot

1. Er dient vermeld te worden dat de PASO-studie zich specifiek richt op vestigingen. Het gros van de organisaties in Vlaanderen (meer dan 95%) heeft echter maar één vestiging. In die gevallen wordt met de termen 'vestiging' en 'organisatie' dezelfde entiteit aangeduid.