

Tilburg University

De voller wordende fles

Benders, J.G.J.M.; Heusinkveld, S.; Nijholt, J.

Published in:

Arbeidsbestel en werknemersparticipatie

Publication date:

2008

[Link to publication in Tilburg University Research Portal](#)

Citation for published version (APA):

Benders, J. G. J. M., Heusinkveld, S., & Nijholt, J. (2008). De voller wordende fles: Onderzoek naar zelfsturende teams in Nederland. In N. van Gestel, J. G. J. M. Benders, & W. de Nijs (Eds.), *Arbeidsbestel en werknemersparticipatie: Liber Amicorum voor Fred Huijgen* (pp. 97-103). Lemma.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

In: Nicolette van Gestel, Jos Benders & Willem de Nijs (eds.),
Arbeidsbestel en werknemersparticipatie; Liber amicorum voor Fred Huijgen.
Den Haag: LEMMA, 97-103. ISBN 978 90 5931 248 7

De voller wordende fles

Empirisch onderzoek naar zelfsturende teams in Nederland

Jos Benders, Stefan Heusinkveld & Jurriaan Nijholt

Zonder Fred zou er geen ‘Dutch school’ zijn geweest. Zo betitelde de Belgische onderzoekster Annick Van Rossem ons werk over organisatieconcepten. Hiermee bedoelen we ‘prescriptieve ideeën over organiseren, bedoeld voor managers, en die bekend staan onder een bepaalde term’. Voorbeelden zijn Lean Production, Business Process Re-engineering, the Balanced Scorecard en zelfsturende teams. Soms zijn dergelijke concepten kortstondig erg populair onder managers. In dat geval wordt wel gesproken van ‘managementmodes’. Deze term heeft als nadeel dat ze de nadruk legt op een tijdelijk kenmerk, namelijk de populariteit van een concept. Door de inhoud in plaats van de populariteit centraal te stellen, kunnen concepten over een langere periode bestudeerd worden, dus ook als ze niet in zwang zijn. Het bestuderen van de invloed van concepten op de beroepspraktijk is echter bepaald geen sinecure.

Aan de literatuur over organisatieconcepten heeft deze ‘Dutch school’ een aantal bijdragen geleverd, met name de nadruk op het belang van ‘interpretatieve levensvatbaarheid’ (Benders & Van Veen, 2001), op de sedimenten die achterblijven nadat een concept uit de mode is geraakt (Heusinkveld, 2004), en op het gebruik van ‘print media indicatoren’ (PMI) als onderzoeksmethode (Benders, Nijholt & Heusinkveld, 2007). Een belangrijk kritiekpunt op het gebruik van PMI is dat deze slechts meten hoeveel over een concept is gepubliceerd, en dus niet per se iets zeggen over de mate waarin die concepten worden toegepast. Of zoals Clark dat ooit kernachtig verwoordde: ‘This is rather like conducting an analysis of the clothing featured in advertisements in fashion magazines, such as Vogue or Harper’s & Queen, in order to determine what the average person is wearing’ (2004: 299). Dit bezwaar zou veel van zijn kracht verliezen als de ontwikkeling van de PMI (praktisch) parallel zou lopen aan de mate van toepassing in de praktijk. Abrahamson en Fairschild (1999) betogen dat er inderdaad sprake is van een dergelijke ‘co-evolutie’. Echter, Nijholt en Benders (2007) hebben laten zien dat de vorm van een PMI en toepassing in de praktijk kunnen divergeren, door het aantal publicaties over zelfsturende teams in Nederland te vergelijken met toepassingen van het concept.

De methodoloog Huijgen zal het interesseren dat deze methode ook is toegepast op het organisatieconcept ‘zelfsturende teams’, een onderwerp waarnaar de socioloog Huijgen het nodige onderzoek heeft gedaan. Het onderzoeksprogramma ‘Team-based Work’ dat Huijgen c.s. in de jaren 1990 startten (in wat toen de Nijmegen Business School was) leidde tot betrokkenheid bij de ‘EPOC-studie’, ‘Employee Participation in

Organizational Change'. In het kader van dit Europese onderzoeksproject is onder meer een survey uitgevoerd naar de mate van toepassing van verschillende vormen van werknemersparticipatie in Europese organisaties (Huijgen & Benders, 1998; Huijgen, Benders & Pekruhl, 2000), waaronder zelfsturende teams. Juist deze data bleken later uitstekend bruikbaar om in te gaan op de discussie over 'co-evolutie'.

Toch blijft het een probleem dat valide en betrouwbare data over de toepassing van een concept in de praktijk schaars zijn: surveys zijn bewerkelijk en dus duur. Hoewel gegevens uit dergelijk grootschalig onderzoek waardevol zijn, moeten we misschien toch spreken van een 'halflege fles'. Er zitten namelijk nogal wat methodologische haken en ogen aan dergelijk onderzoek. Veel onderzoek naar de toepassing van organisatieconcepten in de praktijk zijn we gaan karakteriseren als 'tick-the-boxism': met één enkele vraag wordt in kaart gebracht of een organisatie het betreffende concept gebruikt. Hoewel nog steeds zeer populair, zijn dergelijke onderzoeken niet erg valide. Als een respondent in dienst van een multinational als Philips de vraag krijgt voorgelegd of zijn/haar werkgever aan 'Business Process Reengineering' doet, kan het antwoord 'ja' van alles betekenen. Misschien zijn er projecten onder die naam, misschien is het een geaccepteerde veranderingsmethode geworden, misschien zijn er een aantal herontwerp-projecten uitgevoerd. En is dat nu incidenteel of structureel? Geldt het voor de gehele organisatie, of slechts voor een enkele vestiging?

Gelukkig blijken zelfsturende teams populair (althans onder sociale wetenschappers). Er bestaan dan ook diverse surveys waarin vragen zijn opgenomen over de mate van hun toepassing. De gegevens uit verschillende onderzoeken laten tot op zekere hoogte vergelijkingen toe (vgl. Benders, Huijgen & Pekruhl, 2002). Juist vanwege de hierboven geschetste problematiek was het niet mogelijk deze vraag te beantwoorden zonder aandacht te besteden aan de diverse meetmethoden. Hoe staat dit zes jaar later? Is er voortgang geboekt in het onderzoek naar de toepassing van zelfsturende teams en wat zijn de mogelijkheden, beperkingen en resultaten van dergelijk onderzoek?

Zelfsturende teams in Nederland

De EPOC-studie naar directe participatie (Huijgen & Benders, 1998) gebruikte enkele inzichten uit Osterman (1994). De bovengeschetste problematiek werd hierin onderkend en bevatte een aantal verfijningen om de toepassing van concepten als kwaliteitscirkels en zelfsturende teams te meten. Ten eerste werd gemeten op het niveau van afzonderlijke vestigingen van organisaties, in plaats van op organisatieniveau. Ten tweede werd de notie 'kernwerknemers' geïntroduceerd, en het begrip 'dekkingsgraad', dus het percentage van de kernwerknemers dat te maken kreeg met de betreffende innovatie op de werkplek. In de EPOC-studie werd bovendien een belangrijke

	Sector en grootte	Bruikbare respons per jaar	Populatie	'Label'	Kernwerknemers	Dekkingsgraad	Criteria tav beslissings- bevoegdheden
EPOC	profit, 20 of meer werknemers	1996: 505	vestigingen	'sprake van formeel ingestelde groepen werknemers'	ja, 'kernwerknemers'	teams indien > 70% van kernwerknemers	ja: acht dichotome vragen. teams indien minimaal 4 uit 8 genoemde bevoegdheden aanwezig
TNO	profit, 20 of meer werknemers	1998: 2.212 2002: 1.020	vestigingen	'groepswerk ingevoerd'	ja, 'op uitvoerend niveau'	nee	ja: één dichotome vraag. teams indien 'verantwoordelijk voor verdeling en planning van werk'
OSA	(non)profit, 5 of meer werknemers	1995: 2696 1997: 2537 1999: 2725 2001: 3199 2003: 4757 2005: 3170	vestigingen	1995-2003: 'sprake van autonome taakgroepen' 2005: 'binnen de vestiging bestaan teams'	nee	1995-2003: nee 2005: teams 'voor (bijna) alle werknemers' of 'beperkt aantal'	nee, echter besloten in definitie: '...die voor een belangrijk deel het werk zelf kunnen organiseren en verdelen'
EMS	maakindustrie, 10 of meer werknemers	2007: 271	vestigingen	'autonome taak- groepen tegenwoordig toegepast'	ja, 'in de productie'	gevraagd maar niet als criterium gehanteerd (mediaan = 40%)	ja, één dichotome vraag. teams indien 'taken op het gebied van planning en kwaliteitszorg'

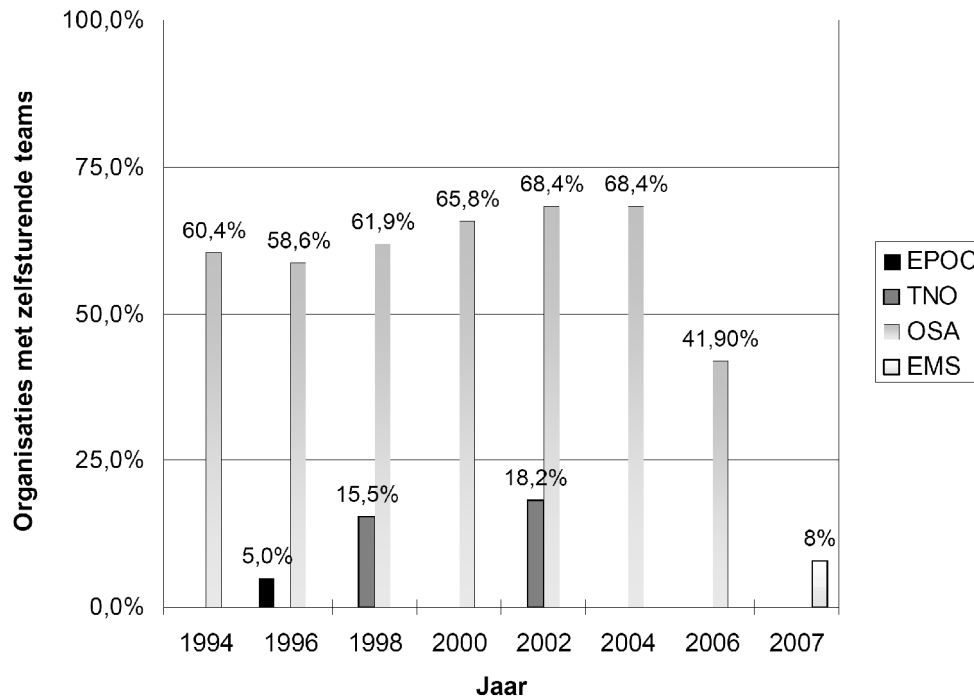
toevoeging gemaakt door vragen op te nemen ten aanzien van de autonomie van de zelfsturende teams ('groepswerk' in het EPOC-jargon). Met de introductie van acht aspecten waarover teams zelfstandig beslissingen mochten nemen, werd de mate van zelfsturing in kaart gebracht. Enkele jaren na de EPOC-studie concludeerden Benders et al. (2002) dat enkele van deze verfijningen steeds vaker werden gebruikt, zodat niet alleen de validiteit van de individuele surveys verbeterde, maar ook de onderlinge vergelijkbaarheid.

Bronnen

Voor een nieuw overzicht van de toepassing van zelfsturende teams in Nederland gebruiken wij vier bronnen. Om deze te kunnen vergelijken is ten eerste een tabel ingevoegd waarin overzichtelijk gemaakt wordt hoe de aanwezigheid van zelfsturende teams (dan wel autonome taakgroepen) in elk van de onderzoeken is gemeten. De EPOC-studie dient daarbij als ijkpunt en is als eerste opgenomen. Verder gebruiken we de TNO-Werkgeversenquête, die is uitgevoerd in 1998 (Dhondt, Wiezer, Kraan & Goudswaard, 2000) en 2002 (Kraan, Dhondt, Van Sloten & Van de Bovenkamp, 2003). In de weergegeven resultaten zijn alleen organisaties met 20 of meer werknemers meegenomen om de vergelijkbaarheid met EPOC te maximaliseren. Onze derde bron betreft trendgegevens afkomstig van het doorlopende panel van de Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek (OSA). Vanaf 1995 wordt jaarlijks gevraagd naar het voorkomen van groepswerk in zowel profit als non-profit organisaties. Hoewel de paneldata in principe longitudinale vergelijkingen mogelijk zouden moeten maken, is het verloop in het panel zo aanzienlijk dat wij ze eerder als trenddata moeten beschouwen. Wij maken in het onderstaande gebruik van zowel Borghans en Ter Weel (2003), als direct van OSA verkregen data. De laatste bron is een Europees onderzoek uit 2007 naar modernisering in de Europese industrie. Hierin worden zelfsturende teams gezien als onderdeel van een set innovatieve organisatieconcepten die toegepast kunnen worden in productieprocessen. In het kader van deze European Manufacturing Survey (EMS) werken universiteiten en onderzoeksinstituten uit elf Europese landen samen. Voor het onderstaande is de Nederlandse deelrapportage benut (Ligthart, Vaessen & Dankbaar, 2008).

Resultaten

De figuur op de volgende pagina toont de resultaten van de verschillende onderzoeken. Opvallend is de consistent hoge score gemeten door OSA, dat voor 1996 maar liefst 58,6% rapporteert, terwijl EPOC in datzelfde jaar slechts 5,0% meet. Een verklaring hiervoor kan niet in de afwijkende onderzoekspopulatie liggen; eerder zien we hier een



voorbeeld van tick-the-boxism. De enkele, dichotome, vraag naar het vóórkomen van teams laat veel meer ruimte voor interpretatie bij respondenten dan bij de andere onderzoeken en zorgt voor een inflatie van het resultaat. In de OSA-onderzoeken zijn tot en met 2003 geen criteria over de dekingsgraad of beslissingsbevoegdheden opgenomen. Met de introductie van een vraag naar dekingsgraad in de golf van 2005 ziet men het percentage organisaties, na een jarenlange score tegen de 70%, in één keer dalen tot 41,9%. Opmerkelijk is dat 30,9% van de respondenten aangaf dat teamwerk voor een 'beperkt' aantal werknemers werd toegepast. Tellen we deze percentages op, dan komen we weer bij de eerder gerapporteerde 70%. Dit percentage contrasteert scherp met het EMS-resultaat van een jaar later, waar de vraag enkel betrekking had op de productie (dus kernwerknemers). Wij komen tot een percentage van 8% door alleen de vestigingen te tellen die rapporteren dat zij 'autonome taakgroepen in de productie' hebben (31%) en hierop het percentage in mindering te brengen dat aangeeft dat deze taakgroepen geen beslissingsbevoegdheden bezitten 'op het gebied van planning en

kwaliteitszorg'. Met dit criterium heeft 8% van de Nederlandse productieorganisaties teamwerk. De in de survey opgenomen vraag naar dekkingsgraad (in percentages van werknemers in de productie), konden wij niet op deze wijze toepassen.

Wat kunnen we nu zeggen over de toepassing van teamwerk in Nederland? Op de eerste plaats is eens te meer de beperkte validiteit en vergelijkbaarheid van dergelijke data aangetoond. Daardoor is het onmogelijk een 'hard percentage' Nederlandse organisaties met teams te bepalen; de data zijn indicaties, geen exacte bepalingen. Echter, de consistentie in de OSA-resultaten laten wel zien dat Nederlandse organisaties niet *en masse* gestopt zijn met het toepassen van teams; de sterke daling tussen 2004 en 2006 schrijven we eerder toe aan een veranderde vraagstelling dan een gewijzigde praktijk. Bovendien is het EMS-resultaat van 8% goed vergelijkbaar met de eerdere EPOC- en TNO-resultaten. Zelfsturende teams lijken bij een minderheid van Nederlandse organisaties nog steeds te worden toegepast.

Steeds voller

Al met al concluderen we dat enkele ontwikkelingen die door Benders et al. (2002) zijn opgemerkt ook in later Nederlands onderzoek zijn terug te zien. Een zekere verfijning in de meting van zelfsturende teams lijkt een duurzaam effect van de EPOC-studie te zijn. Inmiddels zijn vragen naar de dekkingsgraad, criteria over de mate van autonomie, en kernwerknemers min of meer gemeengoed geworden in het Nederlandse onderzoek, ook al zien we ze nooit allemaal tegelijkertijd terugkomen in deze latere studies. Alle bronnen doen onderzoek op vestigingsniveau. Drie van de vier maken gebruik van de idee van kernwerknemers. Bij TNO en EMS worden beslissingsbevoegdheden gemeten (hoewel op beperkte schaal), terwijl deze bij OSA van oudsher al opgenomen zijn in de definitie van taakgroepen c.q. teams. Sinds 2005 heeft OSA enkele wijzigingen doorgevoerd in haar vragenlijst: niet alleen is er voor gekozen om het label 'autonome taakgroepen' te actualiseren naar het wellicht meer eigentijdse 'zelfsturende teams'; ook probeert men nu de vinger te krijgen achter de dekkingsgraad van teamwerk, zoals ook het geval is bij het EMS-onderzoek. Aan de hand van de voorbeelden van EMS en OSA is aan te tonen dat het toevoegen van criteria (respectievelijk ten aanzien van beslissingsbevoegdheden en dekkingsgraad) leidt tot lagere gerapporteerde percentages teams. Het belang van het gebruik van dergelijke criteria blijkt dan ook wel uit deze nauwkeurigere metingen. Er mag nog steeds het nodige aan te merken zijn op de kwaliteit van de data, de fles wordt gelukkig wel steeds voller.

Het onderzoek naar de toepassing van zelfsturende teams is ook van groot belang gebleken voor ons werk naar de praktijk van organisatieconcepten. De eenvoudige

vraag naar de mate van toepassing van zelfsturende teams blijkt maar lastig te beantwoorden vanwege de vele methodologische voetangels. Wie de methodologische beperkingen eerlijk aangeeft in plaats van verzwijgt, loopt dan ook nog het risico dat alleen het lege deel van de fles wordt benadrukt. De onderzoekers die zich op dit terrein begeven mogen dan ook wel moedig worden genoemd. Binnen en buiten het onderzoek past Fred Huijgen in dat beeld. Als inspiratiebron voor ons als zijn intellectuele kinderen en kleinkinderen zal zijn moed hopelijk ook duurzaam blijven inspireren.