

Werken in groepsverband

Citation for published version (APA):

Bagchus, P. M. (1981). *Werken in groepsverband*. Technische Hogeschool Eindhoven.

Document status and date:

Gepubliceerd: 01/01/1981

Document Version:

Uitgevers PDF, ook bekend als Version of Record

Please check the document version of this publication:

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

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.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

www.tue.nl/taverne

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

openaccess@tue.nl

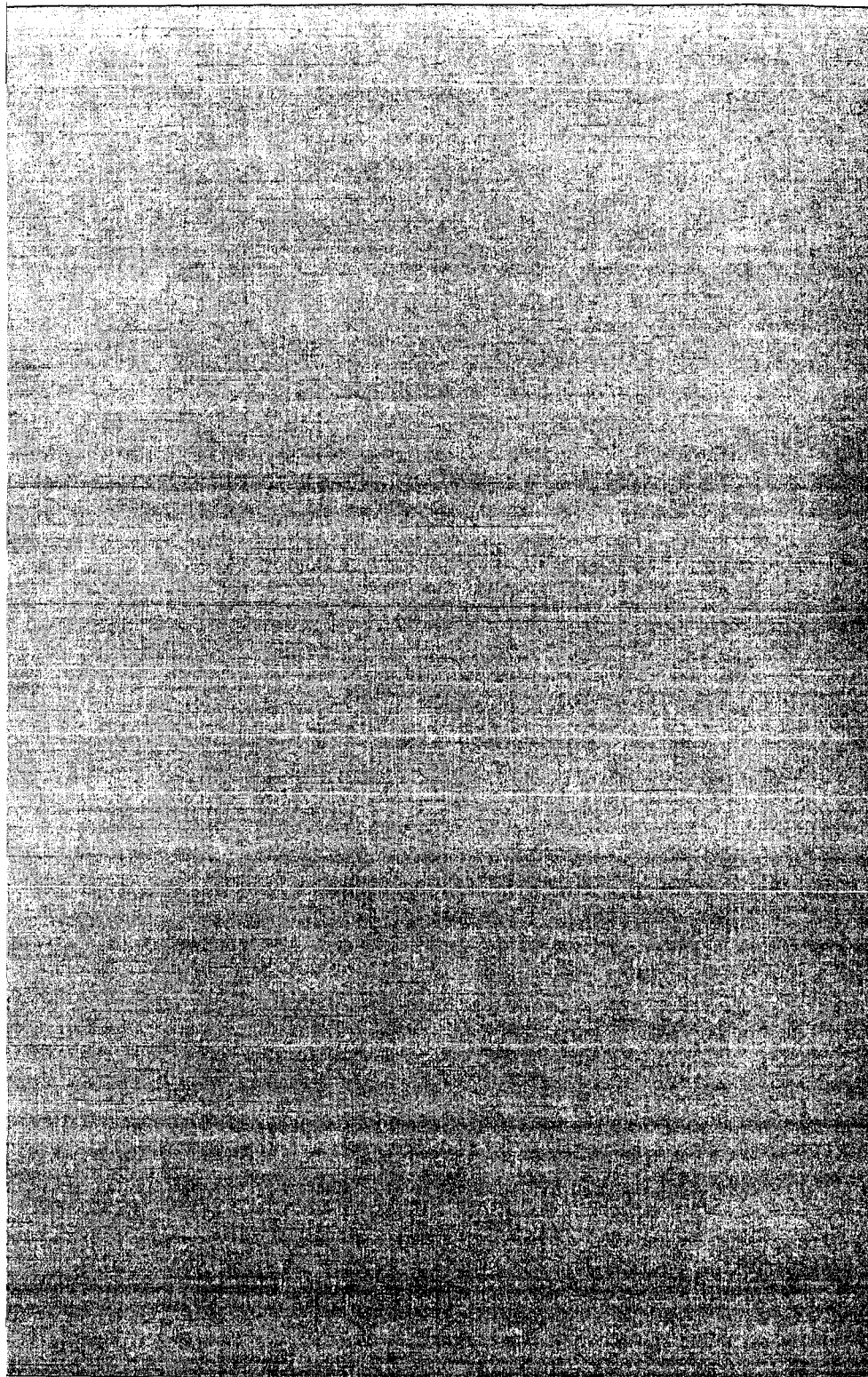
providing details and we will investigate your claim.

Werken in groepsverband

Dr. P. M. Bagchus

Werken in groepsverband

Rede uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van gewoon hoogleraar in de sociale psychologie van organisaties aan de Technische Hogeschool Eindhoven op 27 maart 1981 door Dr. P.M. Bagchus.



Inleiding

Tijdens het symposium dat in 1974 werd gehouden ter gelegenheid van het feit dat toen 50 jaar geleden de Hawthorne-studies waren aangevangen, hield Leavitt (1975) een interessant en intrigerend pleidooi onder de titel: 'Suppose we took groups seriously . . .'. Hij bepleit om niet individuen, maar groepen als bouwstenen voor de organisatie te gebruiken. Naar zijn mening zijn, op een enkele uitzondering na, zoals het model van Likert, organisaties nooit op basis van groepen ontworpen.

Dat mag juist zijn voor de Verenigde Staten en West-Europa, maar in Japan is de groep wel degelijk het kernelement, de cel van werkorganisaties. Dat komt voort uit wezenskenmerken van de Japanse cultuur: individuele agressiviteit en competitie worden vermeden ten gunste van het zichzelf wegcijferen en loyaliteit aan de groep. Het verdient de aandacht, dat Japanse organisaties met het grote belang dat ze hechten aan groepen als basiselementen van de organisatie, vaak zeer doelmatig blijken te functioneren.

De kwaliteit van de directe persoonlijke relaties binnen zijn werkgroep is vrijwel geheel bepalend voor de houding die een Japanse werknemer heeft tegenover zijn bedrijf.

Ook management kent groot belang toe aan relaties binnen de werkgroep. Naar de mening van het Japans management zijn goede relaties op het niveau van de werkgroep cruciaal voor de doelmatigheid van de organisatie.

Volgens Rohlen (1975), die onderzoek verrichtte bij twee Japanse bedrijven, werkt geen enkele werknemer buiten de context van een groep. Werknemers, van laag tot hoog, worden eerst in een groep geplaatst. Pas daarna wordt hun een specifieke functie toegewezen. De omvang van deze groepen varieert van 6 tot 40 leden. Wanneer de groepsomvang in de buurt van 25 komt, vormen zich subgroepen waarbinnen de directe interactie en interpersoonlijke relaties plaatsvinden. Tussen groepen bestaat vaak competitie en deze wordt door de leiding ook gestimuleerd.

Competitie binnen groepen tussen de afzonderlijke leden wordt evenwel zoveel mogelijk vermeden.

De twee basisvereisten waaraan elke werkgroep moet voldoen: resultaten leveren en zichzelf als groep in stand houden, worden vervuld door een tweetal groepsinteractiepatronen. Het ene is de hiërarchie, het andere de informele kring. Werkrelaties zijn hiërarchisch, zij het dat deze verticale relaties zelden een onpersoonlijk karakter krijgen. De interne groeps-

contacten zijn open en informeel. Niet alleen discussies tijdens en over het werk, maar vooral sociale activiteiten na werktijd en in het weekend versterken de onderlinge banden in de groep.

De op groepen gebaseerde organisatie in Japan mag dan wel een bijzonder fenomeen zijn, ook in onze organisaties functioneren tal van groepen: raden, directies, management-teams, commissies, stuurgroepen, werkgroepen, vakgroepen, enz.

Wat zijn nu de voordelen van het werken in groepen?

Leavitt heeft op die vraag een duidelijk antwoord. Als voornaamste voordelen van groepen noemt hij:

- groepen zijn goed voor mensen. Ze bevredigen sociale behoeften. Ze geven het individu steun in omstandigheden van stress en crisis. Ze bieden bovendien de leden ruime mogelijkheden om van elkaar te leren.
- groepen nemen betere beslissingen dan individuen.
- groepen zijn een uitstekend middel bij invoering van veranderingen. Betrokkenheid van de leden versterkt de bereidheid om groepsbeslissingen ook daadwerkelijk uit te voeren.
- groepen fungeren als een controlesysteem. Ze sturen en beheersen het gedrag van de leden.
- groepen vormen a.h.w. een emotionele thuisbasis, waardoor negatieve effecten van omvang en complexiteit van de grote organisatie worden gecompenseerd.

Uit deze opsomming blijkt, dat groepen zowel psychologische als organisatorische functies vervullen (Schein, 1980).

Men kan zich afvragen waarom deze voordelen niet meer zijn uitgebuit en waarom in organisaties geen systematischer gebruik van groepen wordt gemaakt.

Het antwoord zou kunnen luiden, dat werken in groepen ook nadelen heeft, die in Leavitts pleidooi niet aan de orde komen.

Onder bepaalde omstandigheden maken groepen een individueel lid het leven zuur. In elke groep ontwikkelen zich normen, d.w.z. regels voor het gedrag van de leden. De groep oefent toezicht uit op naleving van die normen. Groepen nemen vaak krachtige middelen te baat en reageren agressief op groepsleden die zich niet conformeren aan of zich verzetten tegen een groepsnorm.

Deze druk op de leden om zich aan de normen te conformeren, leidt er soms toe, dat de groep een produktiviteitsverlagende invloed uitoefent.

Een dramatisch voorbeeld wordt gerapporteerd in de klassieke participatiestudie van Coch en French. Een werkneemster wijkt naar boven toe af

van de informele produktienorm en haalt zich daardoor agressieve en pesterige reacties van haar groepsgenoten op de hals. Gevolg is dat zij haar produktie aanpast aan de norm van de groep. Als gevolg van een reorganisatie wordt de groep ontbonden en gaat zij alleen werken. Binnen enkele dagen stijgt haar produktie tot een niveau dat bijna tweemaal zo hoog ligt als de groepsnorm (Coch en French, 1948). Een dergelijk restrictief effect treedt vooral op bij groepen die op tariefbasis werken. Voornaamste oorzaak is de angst van de groepsleden voor 'snijden' van het tarief.

Groepen opereren meestal in een netwerk van relaties met andere groepen. Het is vaak een probleem, de produktiviteit van afzonderlijke groepen te bevorderen en tegelijkertijd de kwaliteit van de relaties tussen groepen te bewaken (Alderfer, 1977a).

Spanningen tussen groepen zijn vaak een gevolg van de arbeidsverdeling tussen groepen. Hoe groter de inzet voor het eigen groepsdoel, des te groter de kans op competitie tussen taakgroepen. Onduidelijkheid over de taakafbakening is vaak een bron van spanningen. Een voorbeeld: de wrijvingen die zich tussen onderhouds- en produktiegroepen kunnen voordoen. Arbeidsverdeling leidt soms tot statusverschillen tussen groepen, die op zich weer een bron van spanningen kunnen zijn.

Effectiviteit van groepen

In de meest uiteenlopende organisaties worden bepaalde taken aan groepen opgedragen. Belangrijke beslissingen, gewichtige adviezen en strategische beleidsplannen zijn vrijwel nooit het produkt van één persoon maar van een groep. Waarom?

Twee redenen zijn hiervoor te geven:

In de eerste plaats zijn sommige taken dermate complex en vergen zij een zo grote diversiteit aan kennis en vaardigheden, dat de taak eenvoudig niet door één persoon verricht kan worden. Het maken van een beleidsplan voor een ziekenhuis en de uitvoering van een hart-chirurgische operatie hebben gemeenschappelijk dat ze alleen in teamverband uitvoerbaar zijn. Een tweede reden is de overtuiging dat bepaalde taken – in principe althans – door afzonderlijke individuen kunnen worden verricht, maar dat het in de groep aanwezige potentieel de kwaliteit van het produkt zal verhogen.

Men kan dus onderscheid maken tussen taken die niet anders dan in groepsverband en taken die ook door afzonderlijke individuen verricht kunnen worden.

Bij het eerste type taak ligt de vraag voor de hand: hoe komt het dat de ene

groep aan dezelfde taak doelmatiger werkt dan een andere groep?

Bij het tweede type taak kan men zich afvragen of groepen een dergelijke taak beter verrichten dan afzonderlijke, onderling niet interacterende individuen.

Beide vragen kunnen beantwoord worden aan de hand van een door Steiner (1972) ontwikkeld model. In dit model wordt een drietal determinanten van groepsproductiviteit onderscheiden:

- taakeisen: dit zijn de eisen die aan de groep worden gesteld door de taak zelf of door de regels volgens welke de taak moet worden uitgevoerd. Ze omvatten een specificatie van de benodigde kennis en vaardigheden.
- hulpmiddelen: deze omvatten de kennis en vaardigheden van de leden van de groep en de verdeling hiervan over de leden.
- proces: de term proces slaat op de feitelijke stappen die een groep neemt bij het uitvoeren van haar taak.
Proces omvat alle activiteiten die de hulpmiddelen omzetten in een produkt, maar ook alle niet-productieve acties die het gevolg zijn van frustratie, rivaliteit en onbegrip.

De feitelijke productiviteit van een groep is vaak geringer dan de potentiële productiviteit. Er is bijvoorbeeld geen goed actieplan, hulpmiddelen worden verkeerd gebruikt, groepsleden verschillen met elkaar van mening over de beste aanpak of raken door verschillen van mening geblokkeerd. Kortom feitelijke productiviteit = potentiële productiviteit minus procesverlies.

Uit veel studies blijkt, dat procesverlies vaak optreedt. Volgens het zogenaamde valentie-model (Hoffman, 1978) zal een voor de hand liggende oplossing van een probleem eerder geaccepteerd worden dan een minder voor de hand liggende oplossing. Wanneer de voor de hand liggende oplossing niet de juiste is, leidt het groepsproces ertoe dat groepen de verkeerde oplossing van een probleem kiezen. Dit effect wordt vaak nog versterkt door andere structurele of proceskenmerken van groepen. In die gevallen waarin statusverschillen niet parallel lopen met de kwaliteit van bijdragen, wordt de kans dat de groep tot onjuiste oplossingen komt vergroot. Bovendien blijkt, dat in veel groepen een incompetente meerderheid erin slaagt een competente minderheid (vaak bestaande uit één lid, dat de juiste oplossing voorstelt) te overreden.

Een opvallend proceskenmerk is de geneigdheid bij groepsleden om het interactieproces niet ter discussie te stellen. In veel taakgroepen in organisaties wordt het maken van opmerkingen over het proces beschouwd als een vergrijp tegen de goede vormen.

Strategie is een aspect van het groepsproces dat kan worden omschreven als de collectieve beslissing van de leden over de wijze waarop ze te werk zullen gaan bij de uitvoering van de taak. Strategiekwesties worden evenwel zelden ter discussie gesteld. Planning krijgt in de groep een lagere prioriteit dan feitelijke uitvoering van de taak. Steeds weer blijkt dat groepen die een taak krijgen opgedragen onmiddellijk gaan zoeken naar oplossingen, maar niet de tijd nemen om de taak zelf te analyseren. Het is duidelijk dat dit een groot zwak van groepen is (Hackman en Morris, 1978).

Janis (1971) beschrijft een patroon van strategiefouten in besluitvormingsgroepen, dat hij met de term 'Groupthink' aanduidt. Het drama van de mislukte invasie in de Varkensbaai op Cuba, de totale onvoorbereidheid op de aanval door Japanse vliegtuigen op de Amerikaanse vloot in Pearl Harbor, de escalatie van de oorlog in Vietnam, het zijn volgens Janis gevolgen van groepsdenken in de groepen die voor de fiasco's verantwoordelijk waren.

Groepsdenken is een denkwijze van personen waarbij het streven naar gelijkgezindheid in een cohesieve ingroup zo sterk is, dat beslissingsalternatieven niet meer kritisch geëvalueerd worden. Het verschijnsel doet zich vooral voor, wanneer de leden van een groep zeer nauw samenwerken, dezelfde waarden voorstaan en aan een crisis het hoofd moeten bieden.

Het zal duidelijk zijn, dat de kwaliteit van groepsbeslissingen onder deze strategiefouten ernstig te lijden heeft.

Een vergelijking tussen groepsprestaties en individuele prestaties bij taken die in principe zowel door individuen als door groepen kunnen worden verricht, valt bij bepaalde taken in het voordeel van individuele prestaties uit. Lange tijd is gedacht dat groepsinteractie de leden stimuleert tot het genereren van meer en betere ideeën dan waartoe ze afzonderlijk in staat zouden zijn.

Men heeft wel eens het idee geopperd, dat Edison creatiever zou zijn geweest als lid van een werkgroep bij General Electric. Een techniek die op deze vooronderstelling is gebaseerd is brainstorming. Deze groepstechniek wordt nog steeds in veel organisaties gebruikt. Het blijkt evenwel dat afzonderlijke individuen meer, en meer creatieve, ideeën leveren dan eenzelfde aantal personen in groepsverband. Hieraan moet onmiddellijk worden toegevoegd, dat groepsinteractie de leden stimuleert om nieuwe dimensies aan een probleem te ontdekken en dat groepen beter in staat zijn dan individuen om ideeën en mogelijke oplossingen van een probleem

kritisch te evalueren (Vroom et al., 1969; Van de Ven en Delbecq, 1974). Deze bevindingen hebben consequenties voor het besluitvormingsproces in groepen.

In de zogenaamde nominale groepstechniek worden de nadelen van groepsinteractie vermeden en de voordelen uitgebuit op de volgende wijze (Van de Ven en Delbecq, 1971, 1974):

In de eerste fase van het probleemoplossings- of besluitvormingsproces, waarin het gaat om onderzoek naar feiten en het genereren van ideeën, werken individuen in nominale groepen. Dat wil zeggen, dat zij wel in elkaars aanwezigheid, maar zonder interactie, geheel onafhankelijk van elkaar hun taak verrichten en hun ideeën op papier zetten.

In de volgende fase worden ideeën op gestructureerde wijze uitgewisseld. Elk individu maakt om de beurt telkens één idee aan de groep bekend. Alle ideeën worden geregistreerd, maar er wordt niet over gediscussieerd.

Nadat alle ideeën zijn meegedeeld volgt een groepsdiscussie, waarin de afzonderlijke ideeën worden toegelicht en geëvalueerd.

Tenslotte wordt weer individueel gestemd over de ideeën, bijvoorbeeld in de vorm van een rangordering. Het resultaat van de stemming geldt dan als 'groepsbeslissing'.

Autonome groepen

Door veel auteurs wordt betoogd, dat de 'klassieke' productieorganisatie, met als voornaamste kenmerken de sterk hiërarchische opbouw en ver doorgevoerde taakspecialisatie, negatieve gevolgen heeft én voor de doelmatigheid van de organisatie én voor het welbevinden van de organisatieleden (Van Assen en Den Hertog, 1980; De Sitter, 1980).

Taken worden zodanig ontworpen dat vaardigheidseisen minimaal zijn. Dat leidt in de praktijk tot kortcyclische en gefragmenteerde taken. Aan vakmanschap is geen behoefte en de beschikbare capaciteiten van werknemers worden onderbenut.

De werknemer kan geen invloed op zijn werkmethode uitoefenen. Hij ziet geen verband tussen zijn bijdrage en het eindproduct en heeft daar ook geen binding mee. Taken zijn bijna altijd individueel; gevoelens van groepsbesef en saamhorigheid kunnen zich daardoor niet ontwikkelen.

Kortom, het werk in de traditionele productie-organisatie leidt tot gevoelens van zinloosheid, machteloosheid, sociale isolatie en zelfvervreemding (Blauner, 1964).

Sinds de jaren '50 worden in uiteenlopende organisaties experimenten opgezet om het werk meer inhoud te geven en werknemers de mogelijkheid te bieden zich in hun werk te ontplooiën.

Binnen de taakontwerpbenadering zijn twee hoofdstromen te onderscheiden. In de Verenigde Staten richt de aandacht zich vooral op wijziging van de inhoud van individuele taken. In de Westeuropese benadering bestaat een sterke voorkeur om bij herontwerp te komen tot groepstaken. Betrekkelijk recent zijn de pogingen om beide benaderingswijzen te integreren (Rousseau, 1977; Cummings, 1978; Hackman en Oldham, 1980).

Het herontwerpen van individuele taken is een sterk partiële benadering, die zich beperkt tot afzonderlijke of enkele nauw met elkaar gerelateerde taken. De onderlinge samenhang en de interdependentie van taken worden meestal verwaarloosd. Ook wordt geen relatie gelegd tussen taakontwerp en organisatie-ontwerp.

Het ontwerpen van taken voor groepen is sterk verbonden met de socio-technische benaderingswijze van organisatieproblemen.

Daarbij worden produktiesystemen opgevat als bestaande uit een technisch systeem en een sociaal systeem. Het technisch systeem omvat de gereedschappen, apparatuur en werkmethoden die nodig zijn om 'input' te transformeren in produkten of diensten. Het sociale systeem is de werkstructuur waarbinnen mensen met de technologie en met elkaar worden verbonden. Basisveronderstelling is, dat bij het ontwerpen van doelmatige arbeidssystemen keuzemogelijkheden voorhanden zijn. Het doel waarnaar sociotechnici streven, is het ontwerpen van arbeidssystemen op zodanige wijze dat rekening wordt gehouden met de taakeisen van de technologie en met de sociale en psychologische behoeften van werknemers. Dit is het principe van 'Joint optimization' van het sociale en het technische systeem.

Een tweede principe is dat arbeidssystemen zodanig worden ontworpen dat productie-eenheden de mogelijkheden hebben om onzekerheden en onregelmatigheden die zich in het productieproces zelf en in de relatie met de omgeving kunnen voordoen, te kunnen beheersen.

Centraal in de socio-technische benadering staat het idee van de autonome groep. De autonome groep wordt gezien als het middel bij uitstek om de sociale en technische componenten van het arbeidssysteem te integreren en om productie- en omgevingszekerheid te reguleren.

Wat zijn nu de kenmerken van een autonome groep?

In de eerste plaats: het is een groep, d.w.z. een sociaal systeem waarbinnen de leden door relaties van onderlinge afhankelijkheid met elkaar verbonden zijn, waarbinnen sprake is van roldifferentiatie en dat zowel door de leden zelf als door buitenstaanders als een groep wordt beschouwd.

In de tweede plaats: het is een werkgroep, met een afgeronde groepstaak

die als zodanig voldoende duidelijk en voor de leden zinvol is.

In de derde plaats: leden van de autonome groep hebben elk een aantal vaardigheden en bekwaamheden die voor uitvoering van de groepstaak vereist zijn. Dit garandeert de groep een zekere flexibiliteit bij de uitvoering van haar taak.

In de vierde plaats: de leden van de groep beslissen zelf hoe ze het werk zullen uitvoeren, ze verdelen zelf de taken en beslissen zelf over de wijze waarop interpersoonlijke processen binnen de groep verlopen.

In de vijfde plaats: bij autonome groepen zijn beloning en prestatie-feedback gebaseerd op de prestaties van de groep en niet op die van de afzonderlijke leden (Hackman, 1978; Hackman en Oldham, 1980).

Een voorbeeld van autonome groepen is de werkorganisatie in de Kalmar-fabriek van Volvo (Gyllenhammar, 1977). In 1971 werd onder leiding van de nieuwe Volvo-president Gyllenhammar besloten tot een geheel nieuwe opzet van een nieuw te bouwen automobielfabriek waarin humaniteit en efficiency op gedurfde wijze geïntegreerd zouden worden. De kern van de nieuwe produktietechnologie zijn carriers die zich door de fabriek bewegen volgens instructies van de computer, maar ook met de hand bediend kunnen worden. De carriers vervoeren de 'car bodies' van het ene werkstation naar het andere. Maar, zoals Gyllenhammar zegt, de basis van het Kalmar-concept is niet de carrier, maar de groep. De ongeveer 500 man produktiepersoneel (waaronder veel vrouwen) zijn georganiseerd in ongeveer 25 groepen. Elk van deze groepen vertegenwoordigt deskundigheid op een bepaald gebied: elektrische systemen, besturings- en remsystemen, bekleding enz. Elke groep heeft haar eigen, afgebakende gebied op de werkvloer. De groepen zijn vrij zich te organiseren zoals ze dat zelf willen. Dit is uitdrukkelijk niet de verantwoordelijkheid van de chef. Chefs treden veeleer op in de rol van adviseur; in principe is er per twee werkgroepen één chef.

De teams hebben de mogelijkheid om zelf te kiezen op welke wijze zij hun taak zullen uitvoeren. De flexibiliteit van de teams is vrij groot omdat de meeste leden hebben gekozen voor het beheersen van meer dan één deeltaak.

Het enige contract dat de groep met de bedrijfsleiding heeft, is per dag een overeengekomen aantal geïnstalleerde remsystemen, afgewerkte interieurs etc. te leveren.

Door gebruikmaking van bufferzones kan een team ook vrijheid verkrijgen in het indelen van zijn tijd.

In principe controleert elk team zijn eigen werk. Op elke drie werkstations is er een inspectiestation. Drie teststations aan het eind van de assem-

blagecyclus geven kwaliteitsinformatie door op de beeldschermen van elk afzonderlijk station.

Bijzonderheid van het Kalmar-systeem is dat de gehele productie-organisatie van meet af aan en integraal gebaseerd is op autonome groepen. Voorts is duidelijk dat werken in autonome groepen hier mogelijk wordt gemaakt door een bepaalde technologie, die van de door computers geleide carriers èn door de ruimtelijke inrichting van het fabrieksgebouw.

Het concept van de autonome groep roept een tweetal vragen op: Welke zijn de criteria voor het bepalen van de effectiviteit van autonome groepen? Waardoor wordt de effectiviteit van autonome groepen bepaald?

Bij de beantwoording van beide vragen volg ik in grote lijnen een model dat door Hackman (1978) is ontwikkeld. Dit model is naar mijn mening het resultaat van een geslaagde poging om de theoretische uitgangspunten van individueel en groepstaakontwerp te integreren.

De effectiviteit van autonome groepen kan aan drie criteria worden afgemeten:

- de productie-output van de groep beantwoordt aan de kwaliteits- en kwantiteitseisen die de organisatie aan het groepsproduct stelt.
- het interactieproces in de groep verloopt zodanig dat de leden daardoor niet gefrustreerd raken.
- de groepsleden blijken in staat, of ontwikkelen de bekwaamheid om ook op langere termijn met elkaar samen te werken. Sommige groepen blijken wel in staat één bepaalde taak te vervullen, maar raken als groep in dit proces volledig 'opgebrand'.

De vraag waardoor de effectiviteit van autonome groepen wordt bepaald, vergt een iets uitvoeriger antwoord.

In principe wordt effectiviteit bepaald door drie factoren:

- de motivatie van de groepsleden, dat wil zeggen de bereidheid om zich in te spannen voor de uitvoering van de groepstaak.
- het niveau van door de taak vereiste kennis en bekwaamheden waarover de leden beschikken.
- de mate waarin de groep van geschikte taakstrategieën gebruik maakt.

Een effectieve groep is dus een groep die bestaat uit gemotiveerde leden, die over voldoende taakrelevante bekwaamheden beschikken en gebruik maken van de juiste strategieën om de taak uit te voeren.

Aan welke voorwaarden moet nu voldaan worden om dit te bereiken? Om te beginnen moet het ontwerp van de taak aan bepaalde eisen voldoen. De taak moet op een aantal uiteenlopende bekwaamheden een beroep doen, een afgerond stuk werk impliceren en zichtbaar van betekenis zijn. De groep moet informatie-terugkoppeling krijgen over de wijze waarop zij de

taak vervult en de taak moet de groep voldoende vrijheid laten om te beslissen hoe men de taak zal uitvoeren.

In principe zijn twee soorten groepsbeslissingen te onderscheiden:

- beslissingen met betrekking tot de interactie binnen de groep (kiest de groep al dan niet een leider; wie vertegenwoordigt de groep naar buiten toe?; welke modus van besluitvorming kiest men?).
- beslissingen die rechtstreeks te maken hebben met de organisatie van het productieproces. Naarmate de taak meer samenwerking vereist en er meer variantie en onzekerheid optreedt in het productieproces zelf en in de relatie met de externe omgeving, wordt autonomie van de groep inzake het tweede type beslissingen meer noodzakelijk (Susman, 1976). Een goed voorbeeld is een reddingsteam, dat bij rampen wordt ingeschakeld.

De mate waarin het ontwerp van de groepstaak deze taakkenmerken bevat, bepaalt de motivatie van de leden.

De mate waarin kennis en bekwaamheid in de groep aanwezig zijn, wordt bepaald door de samenstelling van de groep.

In de eerste plaats moeten de leden van de groep afzonderlijk beschikken over taakrelevante deskundigheid van voldoende hoog niveau. Daarnaast moeten ze beschikken over voldoende sociale vaardigheden om zonder ernstige conflicten binnen de groep met elkaar om te gaan en hun bekwaamheden doelmatig aan te wenden voor de uitvoering van de taak.

In veel verslagen over experimenten met autonome groepen wordt dan ook gerapporteerd over een strenge selectie van kandidaten (Walton, 1975; Trist et al., 1977).

Voorts is de omvang van de groep van groot belang. Die moet voldoende groot zijn om de taak te kunnen uitvoeren, maar ook niet veel groter. Bij toename van de groepsgrootte neemt de kans op procesverlies toe.

Tenslotte vereist een juiste samenstelling van de groep het vinden van een evenwicht tussen homogeniteit en heterogeniteit van de leden. Als alle leden gelijke bekwaamheden inbrengen, vallen bepaalde voordelen weg, bijvoorbeeld het voordeel dat groepsleden van elkaar kunnen leren. Te grote heterogeniteit echter belemmert het gevoel van gemeenschappelijkheid en bemoeilijkt de communicatie.

De aard van de taak bepaalt de motivatie van de groepsleden; de samenstelling van de groep bepaalt het niveau van kennis en bekwaamheden.

De taakstrategieën tenslotte worden vooral bepaald door groepsnormen. De strategiekeuzen die een groep maakt, blijken bepalend te zijn voor de prestaties van de groep (Hackman en Morris, 1978). Welke strategie de beste is bij een bepaalde taak, hangt uiteraard af van de specifieke

taakeisen. Zoals ik al eerder heb betoogd, is het kiezen van de juiste strategieën het zwakke punt van taakgroepen.

Groepen hebben meestal duidelijke, maar niet 'uitgesproken' normen met betrekking tot strategie: de leden van de groep hebben allen een bepaalde verwachting over de manier waarop de taak moet worden verricht en ze gedragen zich routinematig overeenkomstig deze verwachting.

Een dergelijke onuitgesproken norm kan natuurlijk heel praktisch en efficiënt zijn. Iedereen 'weet' hoe de taak moet worden aangepakt, zodat geen nodeloos overleg wordt gevoerd. Een groepslid dat van de norm afwijkt en een andere aanpak voorstelt, krijgt te horen, dat hij de groep ophoudt. Als de strategienorm echter niet adequaat is, wordt de prestatie van de groep negatief beïnvloed.

Beïnvloeding van strategienormen blijkt in feite alleen maar mogelijk door advies en begeleiding van buiten de groep en zelfs dan blijkt het moeilijk de normen te veranderen.

Deze advisering en begeleiding kunnen ofwel de vorm hebben van diagnose en terugkoppeling hierover aan de groep of de vorm van procesconsultatie, waarbij groepen geholpen worden bij het zelf zoeken naar meer doelmatige wijzen van samenwerking.

Een bekend experiment met autonome groepen is uitgevoerd in een Amerikaanse fabriek van droog hondevoer (Walton, 1975).

Evenals in Kalmar werd hier een nieuwe fabriek gebouwd op basis van het concept van autonome groepen. De fabriek ging in januari 1971 van start. In november 1976 werd gewag gemaakt van een geleidelijke erosie van de 'positieve werkcultuur'. 'The quality of work life had slipped' (Walton, 1977). Dit maakt duidelijk, dat de problemen niet zijn opgelost, als een autonome groep is ingesteld. Ook instandhouding en continuering kunnen de nodige problemen opleveren.

Voorwaarde is in ieder geval dat de groepen bemand worden met werknemers die in staat en bereid zijn om langere tijd met elkaar samen te werken. Verder moeten autonome groepen passen in de organisatiecultuur. In mechanische organisatieregimes met gestandaardiseerde werkprocedures en gecentraliseerde besluitvorming, is een autonome groep geen lang leven beschoren.

Vaak wordt het functioneren van autonome groepen belemmerd door dysfunctionele conflicten tussen groepen. In een experiment met autonome groepen in een Amerikaanse kolenmijn (Trist et al., 1977) ontstond conflict tussen twee secties aan de ene kant, die als autonome groepen functioneerden en de overige, niet-autonome, secties. Basis van het con-

flict waren heftige gevoelens van jaloezie vanwege de privileges die de leden van de autonome groepen genoten.

Maar ook bij produktiesystemen die integraal gebaseerd zijn op autonome groepen kunnen, als gevolg van interdependentie tussen groepen, conflicten ontstaan met een desintegrerend effect op de organisatie als totaal. Een steeds terugkerend probleem bij autonome groepen betreft de rol en positie van leidinggevend. In autonome groepen worden zekere taken en verantwoordelijkheden van de chef immers overgenomen door de groep. Toch heeft een groep vooral in de beginfase leiding nodig, omdat de leden dan nog niet in staat zijn zelf alle aspecten van het werk te regelen. De rol van de chef wordt echter een geheel andere. Hij is niet degene die de planning verzorgt, niet degene die dirigeert en controleert, maar hij fungeert veeleer als adviseur en consultant ten behoeve van de groep. Belangrijke taakaspecten zijn: de groep terzijde staan in haar contacten met andere groepen en de groep bij de bedrijfsleiding vertegenwoordigen. Twee voorwaarden voor de continuïteit van autonome groepen moeten nog genoemd worden.

In de eerste plaats is het functioneren van autonome groepen niet mogelijk zonder wijzigingen in het beloningssysteem. De groepsleden moeten worden betaald op basis van de prestatie van de groep als geheel.

In de tweede plaats moeten autonome groepen de gelegenheid hebben om bij problemen technische adviezen van deskundigen in te winnen. Maar al te vaak wordt aangenomen dat groepen, als ze eenmaal zijn ingesteld, hun eigen zaken wel zullen regelen. In de praktijk blijkt het noodzakelijk om contacten tussen autonome groepen en stafafdelingen mogelijk te maken.

Kunnen we nu komen tot een evaluatie van autonome groepen? Gemakkelijk is dat niet. Van sommige experimenten zijn alleen nog voorlopige evaluatieresultaten voorhanden, van andere experimenten ontbreken gegevens over satisfactie en produktiviteit op langere termijn. Over weer andere experimenten wordt meer evangeliserend dan kritisch en met een scherp oog voor public relations gepubliceerd. Desondanks lijkt de autonome groep een van de machtigste instrumenten voor humanisering van de arbeid.

Vanuit het technisch systeem bezien is het voordeel daarin gelegen, dat variantie in het produktieproces en in relaties met de omgeving onmiddellijk gecontroleerd wordt. Voor het sociale systeem bestaat het voordeel in het feit dat zowel de behoefte aan ontplooiing als de behoefte aan sociale interactie in de autonome groep bevredigd worden. Wanneer aan groepsamenstelling en vooral aan groepsproces voldoende aandacht

besteed wordt en als aan de organisatorische condities voor het welslagen van autonome groepen voldaan wordt, dan zal de ontwikkeling in de richting van autonome groepen een van de belangrijkste ontwikkelingen in de komende jaren worden.

Groepsinterventies

Jaren geleden onderscheidde Leavitt (1965) een drietal benaderingen bij het veranderen van organisaties: de structurele benadering, de technologische benadering en de 'mens'-benadering. Deze laatste benadering heeft zich ontwikkeld tot wat thans gewoonlijk als organisatie-ontwikkeling wordt aangeduid.

De grondvorm van organisatie-ontwikkelingsinterventies is de laboratoriummethode van training, ook wel 'sensitivity training' genoemd. Kern van de laboratoriummethode is de idee dat mensen leren over gedrag van anderen en dat van henzelf door intensieve, emotionele ervaringen in groepen.

Uit de laboratoriummethode is een groot aantal uiteenlopende interventietechnieken voortgekomen (French en Bell, 1978). Naar de mening van invloedrijke auteurs (Alderfer, 1977b; French en Bell, 1978) is 'team building' een van de meest fundamentele en belangrijke organisatie-ontwikkelingsinterventies op dit moment.

Team building wordt toegepast om obstakels te verwijderen die doelmatig groepsfunctioneren verhinderen en binnen de groep het vermogen te ontwikkelen om groepsprocessen zodanig te beheersen dat de groep beter in staat is toekomstige problemen op te lossen (Beer, 1976).

Team building vertoont grote overeenkomst met laboratoriumtraining. Er zijn echter twee belangrijke verschillen. Team building richt zich op bestaande taakgroepen, waarvan de leden door een gemeenschappelijk doel en onderlinge taakafhankelijkheid met elkaar verbonden zijn.

Tweede verschilpunt is dat team building kenmerken van actieonderzoek vertoont. Er worden gegevens verzameld die in work shops aan de groep worden teruggevoerd en er worden concrete acties gepland, die het gedrag van de leden beïnvloeden. Beide elementen ontbreken in de laboratoriummethode.

Meestal worden drie verschillende vormen van team building onderscheiden:

- het interpersoonlijke model. Dit is gebaseerd op de vooronderstelling dat de doelmatigheid van een team bepaald wordt door de sociale vaardigheden van de leden. Interventies richten zich meestal op het verbeteren van communicatie, onderling vertrouwen en groepscohesie.

- het rolmodel. De groep wordt opgevat als een stelsel van rollen en de vooronderstelling is dat de groep doelmatiger functioneert naarmate de leden een beter inzicht hebben in de rollen.
- het 'doelen'-model. In team-building-sessies formuleren de leden doelen en identificeren problemen die het bereiken van deze doelen in de weg staan.

In een recent overzicht (Woodman en Sherwood, 1980) werden de resultaten van een dertigtal studies geëvalueerd waarin het effect van team-building-interventies was onderzocht. Voornaamste bevindingen uit dit overzicht zijn: team building wordt vaker gebruikt bij bestaande werkgroepen dan bij het opstarten van nieuwe groepen; de interventies worden meestal uitgevoerd bij managementteams en slechts zelden bij teams lager in de hiërarchie; team building heeft wel effecten, maar deze zijn voornamelijk attitudinaal: teamleden rapporteren grotere satisfactie, verbetering van het organisatieklimaat en een hogere waargenomen doelmatigheid van de groep. Voor de veronderstelling dat team building zou leiden tot beter functioneren en betere prestaties van het team werd echter nauwelijks enige steun gevonden.

Kort gezegd: team building bevordert de satisfactie van de leden, maar niet de effectiviteit van het team.

Naar mijn mening kan dit overwegend negatieve resultaat op de volgende wijze verklaard worden. Team building is een typische organisatieontwikkelingsinterventie. In alle drie de genoemde vormen wordt de aandacht primair gericht op de persoonlijke relaties en de rolrelaties tussen de groepsleden. De aard van de taak, de eisen die de taak stelt en de strategieën voor een adequate uitvoering van de taak krijgen bij team building onvoldoende aandacht. Deze opvatting impliceert uiteraard dat interventies die afgestemd zijn op de eisen die de groepstaak stelt wel tot positieve resultaten leiden.

Recent onderzoek van Herold (1978) lijkt deze veronderstelling te bevestigen. Hij deelt groepstaken in naar twee dimensies: complexiteit van de technische en complexiteit van de sociale eisen.

Technische complexiteit heeft betrekking op de beschikbaarheid of programmeerbaarheid van materiaal, oplossingen of gegevens die vereist zijn om de taak goed uit te voeren. Als taken hoog scoren op deze dimensie, dan betekent het, dat het taken zijn waarvoor geen voor de hand liggende oplossingen bestaan en waarbij het niet bekend is hoe de bekwaamheden van de groepsleden kunnen worden aangewend bij het zoeken naar oplossingen.

Sociale complexiteit heeft betrekking op de kwaliteit van de sociale

interactie die nodig is om de taak uit te voeren. Wanneer taken op deze dimensie hoog scoren, dan zullen ze uitvoerige en vaak moeizame sociale interactie vergen, waarbij het groepsprodukt gevormd en bepaald wordt door het interactieproces. Elke taak kan in principe volgens dit tweedimensionele classificatieschema worden ingedeeld.

Interventiestrategieën worden onderscheiden in training in sociale vaardigheden en training in technische vaardigheden.

Verondersteld wordt nu, dat een positief effect op groepsprestaties alleen zal optreden als er sprake is van congruentie van taakeisen en interventiestrategie.

Bijvoorbeeld: training in sociale vaardigheden zal alleen tot betere groepsprestaties leiden bij een taak die hoge sociale eisen stelt.

Deze veronderstelling wordt inderdaad bevestigd. Interventies die congruent zijn met de taakeisen leiden tot verbetering, incongruente interventies leiden tot verslechtering van de groepsprestatie.

Deze bevindingen houden een waarschuwing in tegen groepsinterventies die geen rekening houden met de aard van de taak.

Diagnose

Het komt vaak voor, dat experimenten met taakherontwerp mislukken of in ieder geval niet de verhoopte resultaten opleveren. Een van de belangrijkste oorzaken hiervan is dat analyse en diagnose vóórtaak vaak verwaarloosd worden (Hackman, 1975).

Analyse en diagnose vergen behalve gedragswetenschappelijke ook ruime technische know-how.

Een dergelijke analyse dient in ieder geval te omvatten een analyse van het technische productieproces, een analyse van het sociale systeem, een systematische taakanalyse en ergonomische werkplekanalyses.

Deze aanpak werd onlangs gevolgd door twee bedrijfskundig ingenieurs in het kader van hun afstudeerproject in één afdeling van een middelgroot productiebedrijf (Ploeg en De Theye, 1981). Hun onderzoek mondt uit in een aantal voorstellen voor herontwerp. Deze voorstellen vormen een samenhangend geheel. Ze impliceren onder andere mechanisering en automatisering van bepaalde taken, het ontwerp van een nieuw bedieningspaneel, technische voorzieningen voor het creëren van buffervoorraden, het verplaatsen van bewerkingen waardoor de goederenstroom gestroomlijnd wordt en ergonomische verbeteringen per werkplek.

Een van de voorstellen houdt in het instellen van een viertal autonome groepen.

Interessant is dat zowel de argumenten hiervoor als het ontwerp zelf van

de autonome groepen gebaseerd zijn op de resultaten van elk der genoemde analyses.

Dit afstudeerwerk levert naar mijn mening overtuigende argumenten voor de stelling dat herontwerp alleen maar mogelijk is in een bedrijfskundige benadering waarin gedragswetenschappelijke, technische en organisatiekundige know-how geïntegreerd zijn.

Aan het einde van mijn rede wil ik graag een persoonlijk woord zeggen. Ik betuig gaarne mijn dank aan het College van Bestuur van deze Hogeschool voor het in mij gestelde vertrouwen.

De leden van de afdeling Bedrijfskunde bedank ik voor de vanzelfsprekende wijze waarop zij mij in hun midden hebben opgenomen.

Hooggeleerde Van Dooren, Beste Frans,

Zes jaar heb ik onder jouw leiding gewerkt aan de Katholieke Hogeschool in Tilburg. Voor jouw brede inzicht in ons vak, je oorspronkelijke denkbeelden en bijzondere vermogen om praktijk en theorie te integreren heb ik grote bewondering. Ik vond het een voorrecht om bij jou als medewerker te werken en ik ben blij, dat onze contacten gecontinueerd worden onder meer door het onderzoek, dat door onze beide vakgroepen samen wordt uitgevoerd.

Hooggeleerde Daniëls, beste Mathé,

Het heeft bepaalde voordelen, wanneer een intreedende niet onmiddellijk na de benoeming wordt uitgesproken. In mijn geval heeft dit als voordeel, dat ik nu een oordeel heb over de samenwerking met jou als collega proximus. Ik stel die samenwerking op hoge prijs. Ik heb het gevoel, dat we elkaar meestal met een half woord begrijpen.

Leden van de vakgroep organisatiepsychologie,

U weet, dat ik meer dan eens het spreekwoord gebruik: 'In het huis van de timmerman piepen de deuren'. Het thema van mijn rede 'werken in groepsverband', zou wellicht bij iemand de gedachte kunnen doen rijzen het spreekwoord toe te passen op de kwaliteit van onze samenwerking. Echter niet bij mij: ik stel de prettige en vriendschappelijke samenwerking met U allen op hoge prijs.

Dames en heren studenten in de bedrijfskunde,

Al in de allereerste fase van Uw studie werkt U met anderen samen in groepsverband. Ook in Uw toekomstige werkring zult U met anderen in

een veelheid van groepen samenwerken. Inzicht in de wijze waarop U aan grotere doelmatigheid van deze groepen kunt bijdragen lijkt mij van groot belang.

In de opleiding leert U het bedrijf te zien als een systeem van technische, economische en socio-psychologische factoren. U zult later functies vervullen waarbinnen analyse, ontwerp en besturing van zulke systemen de meest essentiële elementen vormen.

Zowel het doel van humanisering als dat van grotere doelmatigheid kan worden gediend, als U bij het ontwerpen gebruik maakt van kennis over de mogelijkheden van een op taakgroepen gebaseerde organisatie.

Dames en heren toehoorders, ik dank U voor Uw aandacht.

Literatuur

- Alderfer, C.P. Group and intergroup relations, In: Hackman, J.R. & Suttle, J.L. (eds.) *Improving life at work*, Santa Monica, Cal.: Goodyear, 1977 (a).
- Alderfer, C.P. Organization development, *Ann. Rev. Psychol.* 28, 1977, 197-223(b).
- Assen, A. van en Hertog, J.F. den Werkbeleving en werkstructurering, In: Galan, C. de, Gils, M.R. van & Strien, P.J. van (eds). *Humanisering van de arbeid*, Assen: Van Gorcum, 1980.
- Beer, M. *The technology of organization development*, In: *Dunnette, M.D. (ed.) Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago: Rand McNally, 1976.
- Blauner, R. *Alienation and freedom*, Chicago: Univ. Chicago Press, 1964.
- Coch, L. & French, J.P. Overcoming resistance to change, *Hum. Relat.* 11, 1948, 512-532.
- Cummings, T.G. Self-regulating work groups: a socio-technical synthesis, *Acad. of Management Rev.*, July 1978, 625-634.
- French, W.L. & Bell, C.H. *Organization development*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1978².
- Gyllenhammar, P.G. *People at work*, Reading Mass.: Addison-Wesley, 1977.
- Hackman, J.R. On the coming demise of job enrichment, In: Cass, E.L. & Zimmer, F.G. (eds.) *Man and work in society*, New York: Van Nostrand Reinhold, 1975.
- Hackman, J.R. The design of self-managing work groups, In: King, B., Streufert, S. & Fiedler, F. (eds.) *Managerial control and organizational democracy*, New York: Wiley, 1978.
- Hackman, J.R. & Morris, C.G. Group tasks, group interaction process, and group performance effectiveness: a review and proposed integration, In: Berkowitz, L. (ed.) *Group processes*, New York: Academic Press, 1978.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. *Work redesign*, Reading, Mass.: Addison Wesley, 1980.
- Herold, D.M. Improving the performance effectiveness of groups through a task-contingent selection of intervention strategies, *Acad. of Management Rev.*, April 1978, 315-325.

- Hoffman, L.R. Group problem solving, In: Berkowitz, L. (ed.) *Group processes*, New York: Academic Press, 1978.
- Janis, I.L. Groupthink, *Psychology Today*, November 1971.
- Leavitt, H.J. *Applied organizational change in industry: structural, technological and humanistic approaches*, In: March, J.G. (ed.) *Handbook of organizations*, Chicago: Rand McNally, 1965.
- Leavitt, H.J. Suppose we took groups seriously . . . , In: Cass, E.L. & Zimmer, F.G. (eds.) *Man and work in society*, New York: Van Nostrand Reinhold, 1975.
- Ploeg, J.W. & Theye, A.C.C. de Analyse van de arbeidsomstandigheden en onderzoek naar de mogelijkheden van werkstructurering binnen Lips B.V. te Drunen, *Afstudeerverslag afdeling Bedrijfskunde*, T.H. Eindhoven, januari 1981.
- Rohlen, T.P. The company work group, In: Vogel, E.F. (ed.) *Modern Japanese Organization and decision making*, Berkeley: Univ. California Press, 1975.
- Rousseau, D. Technological differences in job characteristics, employee satisfaction, and motivation: a synthesis of job design research and sociotechnical systems theory, *Org. Beh. and Hum. Perf.* 19, 1977, 18-42.
- Schein, E.H. *Organizational psychology*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1980.
- Sitter, L.U. de Kenmerken en functies van de kwaliteit van de arbeid, In: Dijck, J.J.J. van, Hoof, J.P.A. van, Mok, A.L. & Nijs, W.F. de (eds.) *Kwaliteit van de arbeid*, Leiden: Stenfert Kroese, 1980.
- Steiner, I.D. *Group process and productivity*, New York: Academic Press, 1972.
- Susman, G.I. *Autonomy at work*, New York: Praeger, 1976.
- Trist, E.L., Susman, G.I. & Brown, G.R. An experiment in autonomous working in an American underground coal mine, *Hum. Relat.* 30, 1977, 201-236.
- Van de Ven, A.H. & Delbecq, A.L. Nominal versus interacting group processes for committee decision-making effectiveness, *Academy of Management Journal*, 14, 1971, 203-212.
- Van de Ven, A.H. & Delbecq, A.L. The effectiveness of nominal, delphi, and interacting group decision-making processes, *Academy of Management Journal*, 17, 1974, 605-621.
- Vroom, V.H., Grant, L.D. & Cotton, T.S. The consequences of social interaction in group problem-solving, *Org. Beh. and Hum. Perf.* 4, 1969, 77-95.
- Walton, R.E. From Hawthorne to Topeka and Kalmar, In: Cass, E.L. & Zimmer, F.G. (eds.) *Man and work in society*, New York: Van Nostrand Reinhold, 1975.
- Walton, R.E. Work innovations at Topeka: after six years, *J. Appl. Behavioral Science* 13, 1977, 422-433.
- Woodman, R.W. & Sherwood, J.J. The role of team development in organizational effectiveness: a critical review, *Psychol. Bull.* 88, 1980, 166-186.