

# Teams in de quartaire sector. Samen werken met en voor mensen.

Peggy De Prins en Erik Henderickx

Industriële bedrijven zijn vermoedelijk sterker dan dienstverlenende organisaties onderhevig geweest aan stromingen die een sterke arbeidsdeling promootten. Niettemin zijn ook in de dienstverlening verregaande arbeidsdeling en strakke hiërarchie, eigen aan zogenaamde bureaucratische organisaties, van oudsher bekend. Op zoek naar dynamische organisatiealternatieven valt het op dat in Vlaanderen de kans op teamwerk groot is in vestigingen uit de quartaire sector. Anders dan je wellicht zou denken blijkt niet de industriële sector (de sector waarvoor het teamconcept oorspronkelijk is ontwikkeld), maar de quartaire sector de koploper wat betreft teamwerk. In belangrijke mate experimenteren bijvoorbeeld onderwijs- en zorginstellingen met innovatieve vormen van arbeidsorganisatie. Een evolutie die wellicht aan velen geruisloos voorbijgaat, maar niettemin als maatschappelijk relevant kan worden bestempeld. Bovendien brengt deze evolutie nieuwe sectorrelevante managementuitdagingen met zich mee, waarop we in dit artikel dieper zullen ingaan.

## Onderzoeksvragen

De postindustriële samenleving wordt gekenmerkt door een aanzienlijke verschuiving van industriële activiteiten naar dienstenactiviteiten. Deze zogenaamde ‘tertiaïrisering’ van de economie, en dus ook van de arbeid, omvat niet alleen private diensten (vervoer, distributie, banken en verzekeringsactiviteiten, ...) maar in belangrijke mate diverse publieke of semi-publieke diensten, die door de overheid gesubsidieerd, gereguleerd en/of ook georganiseerd worden. Deze sectoren onderscheidt men nadrukkelijk van de overige dienstensectoren door van de ‘quartaire sector’ te spreken. Belangrijke subsectoren binnen de quartaire sector zijn het openbaar bestuur, het onderwijs, de gezondheidssector, de welzijnssector en de socio-culturele sector.

In de totale banengroei van de laatste kwart eeuw, valt op dat de quartaire sector verder is blijven groeien. Het aandeel van de quartaire sector is in Vlaanderen van 22,9 tot 35,5% gestegen. Enkel de private diensten-

Dr. P. De Prins is doctor in de sociale wetenschappen en werkzaam bij het departement Management binnen de faculteit Toegepaste Economische Wetenschappen van de Universiteit Antwerpen.

Prof.dr. E. Henderickx is hoogleraar aan de Universiteit Antwerpen en als academisch verantwoordelijke ‘Mens en Organisatie’ verbonden aan de Universiteit Antwerpen Management School.

sector overtreft vanaf de jaren negentig de quartaire arbeid. Het onderwijs wordt relatief minder belangrijk in het aandeel van de totale arbeid. De zuiver collectieve goederen (bestuur, justitie, openbare veiligheid, brandweer, defensie) houden goed stand. De sector 'bestuur' neemt zelfs relatief weer toe terwijl 'openbare veiligheid' en 'defensie' relatief afnemen. De meest expansieve sector is de zorgsector, met name de gezondheidszorg en de sociale sector (Pacolet e.a., 2001: 42).

Ondanks het stijgende belang van de quartaire sector is sectorspecifiek onderzoek naar kenmerken van arbeid en arbeidsorganisatie bijzonder schaars. Discussies over transformerende vormen van arbeid (organisaties) worden gedomineerd door veranderingen in de traditionele industrie. De quartaire sector blijft hierbij vaak ten onrechte buiten beschouwing. In wat volgt wordt in deze leemte voorzien. Twee onderzoeksvragen staan voorop. In eerste instantie wordt nagegaan hoe het staat met de introductie van teamwerk binnen de sector. Hinkt de sector na wat betreft teamorganisatie? Of kent de sector een analoge ontwikkeling als de industriële sector? In tweede instantie wordt de vraag gesteld of en hoe het 'quartaire' teamconcept afwijkt van dat van de secundaire of tertiaire sector. In quartaire organisaties staat de (semi-)professional van oudsher centraal. Professionele autonomie gold en geldt als een hoog goed. De vraag kan worden gesteld of en hoe het teamconcept te rijmen valt met dit typisch kenmerk van de quartaire sector. Staat de aanwezige autonomie en expertise van de (semi-)professionals een vlotte teamwerking niet in de weg? Om op deze vragen een antwoord te zoeken, bekijken we teamwerk van nabij in twee quartaire subsectoren, met name de zorg- en de onderwijssector. We proberen een beeld te schetsen van hoe teamwerk er concreet in de praktijk wordt gebracht. Aansluitend worden een aantal managementlessen en conclusies getrokken.

### **Data**

Om op de onderzoeksvragen een antwoord te formuleren, baseren we ons op data verzameld door PASO (Panel Survey of Organizations) Flanders. PASO Flanders is een consortium van onderzoekers verbonden aan de Katholieke Universiteit van Leuven, de Universiteit Antwerpen en Idea Consult. PASO Flanders ging van start in 2001 en meet jaarlijks de polsslag bij eenzelfde groep van organisaties. Dit gebeurt aan de hand van een gecombineerde schriftelijke en elektronische enquête met betrekking tot strategisch management van personeel, organisatie, technologie en innovatie.

Voor de analyse van teamwerk wordt gewerkt met de resultaten van de eerste enquête in 2002, waarbij 12.315 Vlaamse vestigingen werden

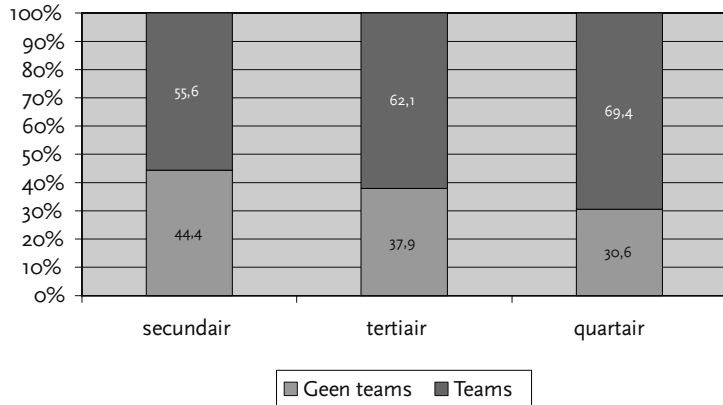
aangeschreven door middel van een websurvey of een schriftelijke vragenlijst. De module over arbeidsorganisatie werd enkel opgenomen in de versie voor organisaties die meer dan 10 werknemers hebben, wat een uiteindelijk respondentenaantal van 1507 oplevert voor dit gedeelte van de vragenlijst. De respondenten konden in deze vragenlijst aangeven in welke mate teamwerk als managementprincipe wordt toegepast in hun vestiging. Ze werden daarbij in eerste instantie geleid door de volgende minimumdefinitie: binnen de teams moeten werknemers minstens een aantal gemeenschappelijke taken hebben waarbij ze zelf de bevoegdheid hebben om de uitvoering ervan onder elkaar te regelen.

Verder werd naar een aantal bijkomende criteria gevraagd waardoor het empirisch beeld van teamwerk verfijnd kon worden. Deze criteria hebben betrekking op de mate van interne en externe regelcapaciteit van de teams. De resultaten daarvan komen verderop in het artikel aanbod. Merk tevens op dat we in onze poging tot verfijning van het teambeeld in de quartaire sector tevens veelvuldig gebruik maken van resultaten uit literatuuronderzoek. Deze vullen het statistisch kwantitatief beeld verkregen vanuit de PASO-databank op een meer kwalitatieve manier aan.

### **Teamaanwezigheid naar sector, scholing en kwalificatie**

Uit figuur 1 blijkt anders dan vaak gedacht wordt dat niet de industriële sector (de sector waarvoor het teamconcept oorspronkelijk is ontwikkeld), maar de quartaire sector de koploper is wat betreft teamwerk. Maar liefst 69,4% van de organisaties werkt er met enige vorm van teams. In de secundaire sector is dit slechts 46,6% en in de tertiaire sector zijn er 62,1% teamorganisaties. Het werken met mensen blijkt meer dan het werken met machines, technologie of informatie een voedingsbodem bij uitstek voor het ontwikkelen en implementeren van teams.

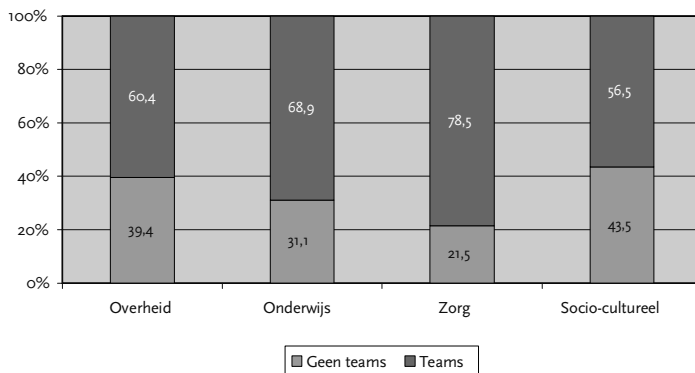
Recent Nederlands onderzoek (Steijn, 2001: 64) komt tot analoge conclusies. De resultaten wijzen uit dat een kwart van de ondervraagde werknemers nog steeds in een Tayloristische setting werkt, terwijl bijna de helft van de werknemers in één of andere vorm van teamverband werkt. Het resterende aandeel werkt binnen het professioneel productieconcept, te typeren als een werkwijze met een grote mate van zelfstandigheid en vakmanschap voor de betrokken werknemers. Wanneer deze gegevens worden gelinkt met economische sectoren, valt op dat liefst 60% van de werknemers uit de gezondheidszorg en het onderwijs in één of andere vorm van teamarbeid werkt (ter vergelijking: in de indus-



Organisaties vanaf 10 werknemers gewogen naar sector en grootte (N=906).  
Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Figuur 1. Teamaanwezigheid en teamtypes naar hoofdactiviteit, in %

trie is dit slechts voor 35% van de werknemers het geval; voor distributie/zakelijke diensten voor ongeveer 45%). Ook gelinkt met beroep, is teamarbeid voor semi-professionals zeer kenmerkend. Waar handarbeiders slechts in 33% van de gevallen in teamverband werken, kantoorpersoneel in 39% van de gevallen en managers in 38% van de gevallen, is dit voor semi-professionals voor de meerderheid (70%) het geval.



Organisaties vanaf 10 werknemers gewogen naar sector en grootte (N=254).  
Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Figuur 2. Teamaanwezigheid in de quartaire subsectoren, in %

Als we op basis van de PASO-data binnen de quartaire sector kijken naar de verdeling van de teamaanwezigheid (zie figuur 2), valt het relatief hoog aandeel teams (78,5%) binnen de zorgsector op. Ook de onderwijssector met een aandeel van 69%, kent relatief gezien een zeer breed draagvlak voor de implementatie van teams. In belangrijke mate experimenteren onderwijs- en zorginstellingen dus met innovatieve vormen van arbeidsorganisatie. Een evolutie die aan velen wellicht geruisloos voorbijgaat, maar niettemin als opmerkelijk kan worden bestempeld. Beide sectoren met hun hoog aandeel (semi-)professionals worden immers niet evident geassocieerd met geïntegreerd teamwerk. Vooraleer hierop verder in te gaan, typeren we de (quartaire) organisaties die met teams werken eerst meer in detail aan de hand van het opleidingsniveau van de uitvoerenden en het type arbeid dat de werknemers verrichten.

In de PASO-vragenlijst werd gevraagd hoeveel percent van de werknemers laaggeschoold (maximaal diploma lager onderwijs of lager secundair onderwijs), middelbaar geschoold (maximaal diploma hoger secundair onderwijs) of hooggeschoold (diploma hoger onderwijs of universiteit) zijn. Tabel 1 geeft de resultaten van deze vraag weer naar teamaanwezigheid. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen (1) de algemene resultaten voor het Vlaamse Gewest en (2) de specifieke resultaten voor de quartaire sector.

	Geen teams (N(1)=233/N(2)=55)	Teams (N(1)=366/N(2)=124)	Significante verschillen?
	(1)/(2)	(1)/(2)	(1)/(2)
Laaggeschoold	33,3/20,8	23,6/12,1	ja/ja
Middelbaar geschoold	43,3/31,1	34,6/23,9	neen/neen
Hooggeschoold	23,5/48,1	41,8/63,9	ja/ja

(Quartaire) organisaties vanaf 10 werknemers gewogen naar sector en grootte.

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Tabel 1. Teamaanwezigheid naar gemiddelde scholingsgraad voor (1) het Vlaamse Gewest en (2) de quartaire sector, resultaten T-test

Voor het Vlaamse Gewest valt op dat organisaties die het teamconcept toepassen, relatief minder laaggeschoolde werknemers in dienst hebben. Gemiddeld 24% is er laaggeschoold. Dit is significant lager dan het aandeel bij organisaties die geen teams hebben (gemiddeld 33%).

Omgekeerd hebben organisaties zonder teams beduidend minder hooggeschoolden (24%) dan organisaties met teams (42%). Maken we de oefening opnieuw, maar dan enkel voor de quartaire sector, komen we tot analoge resultaten. Quartaire organisaties met teams werken overwegend met hooggeschoolden (gemiddeld 64%). Ter vergelijking: quartaire organisaties zonder teams hebben gemiddeld nog 48% hooggeschoolden in dienst.

Om het kwalificatieniveau van banen te achterhalen is in de PASO-enquête gevraagd naar het voorkomen van vier typen banen: laaggekwalificeerde, geoefende, geschoolde en complexe arbeid. Het onderscheid tussen deze vier types is gebaseerd op de combinatie van vier criteria: vereiste inwerktijd, de nodige opleiding en ervaring, het al dan niet zelfstandig beslissingen kunnen of moeten nemen en de mate waarin er toezicht is. Schematisch ziet het onderscheid er als volgt uit.

	Inwerktijd	Opleiding/ ervaring	Zelfstandige beslissingen	Supervisie
Laaggekwalificeerd	Kort	Geen	Moet niet	Direct
Geoefend	Relatief kort	Minimaal	Beperkt mogelijk	Direct
Geschoold	Relatief lang	Speciaal	Mogelijk	Controle resultaten
Complex	Lang	Specifiek	Noodzakelijk	Controle resultaten

Tabel 2. *Arbeidstypes: criteria. Bron: Marx e.a., 2004*

Voor het Vlaamse Gewest (zie tabel 3) valt op dat organisaties zonder teams gemiddeld het grootste aandeel hebben in laaggekwalificeerde arbeid (23%). Organisaties met teams laten zich significant meer typeren door complexe arbeid (28% in vergelijking met 14%). Complexe arbeid vereist een specifieke opleiding en ervaring. Zelfstandige beslissingen kunnen en moeten door de werknemer zelf worden genomen. Hoogprofessioneel werk met complex karakter sluit teamwerking blijkens de resultaten niet uit. Hoewel niet significant, kunnen we op basis van de resultaten voor de quartaire sector een analoge conclusie trekken. Bij quartaire organisaties die het teamconcept toepassen is gemiddeld 36% van de arbeid complex.

Een hoge kwalificatiegraad, een complex arbeidskarakter en werken in het onderwijs of de zorgsector verhogen blijkens de PASO-resultaten de kans om te werken in teamverband. Vraag die zich hierbij direct laat stellen, is hoe we de combinatie van én zelfsturende professionals én teams (binnen de zorg-/onderwijssector) kunnen begrijpen? Staat de

	Geen teams (N(1)=220/N(2)=55)	Teams (N(1)=339/N(2)=114)	Significante verschillen
	(1)/(2)	(1)/(2)	(1)/(2)
Laaggekwalificeerd	23,3/15,9	9,2/9,9	ja/ja
Geoefend	27,9/17,4	25,1/14,2	neen/neen
Geschoold	34,3/40,0	37,3/39,9	neen/neen
Complex	14,5/26,7	28,4/36,1	ja/neen

(Quartaire) organisaties vanaf 10 werknemers gewogen naar sector en grootte.

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

*Tabel 3. Teamaanwezigheid en teamtypes naar type arbeid voor (1) het Vlaamse Gewest en (2) de quartaire sector, resultaten T-test*

aanwezige autonomie en expertise van de (semi-)professionals een volledig geïntegreerde teamwerking niet in de weg? Of: hoe strookt specialistische vakkennis met het collectieve streefdoel binnen het teamconcept? Om op deze vragen een antwoord te zoeken, bekijken we in de volgende paragraaf teamwerk van nabij in twee quartaire subsectoren, met name de zorg- en de onderwijssector. Op basis van literatuurstudie proberen we een beeld te schetsen van hoe teamwerk er concreet in de praktijk wordt gebracht.

### **Teams in de zorg en het onderwijs**

Onze zoektocht in de literatuur naar mogelijke verschijningsvormen van het teamconcept in (semi-)professionele organisaties, leidde onmiddellijk naar het concept van het multidisciplinaire team. In de literatuur met betrekking tot de zorgsector verschijnt dit teamtype als een gecoördineerde wijze van samenwerking, eerder dan als een zeer geïntegreerde vorm van 'zelfsturend' teamwerk. Het teamaspect van een multidisciplinair zorgsysteem zit in het gezamenlijk streefdoel en in de mogelijkheid om problemen op te lossen of tekortkomingen gezamenlijk te bespreken en zonedig bij te stellen (Kane, 1980: 141). Hierbij wordt er vanuit gegaan dat het multidisciplinair groepsresultaat beter zal zijn dan de som van de resultaten van de afzonderlijke disciplines. Men beoogt met andere woorden een synergetisch effect.

Vertaald naar de intramurale ouderenzorg betekent dit bijvoorbeeld dat wordt gepleit voor kleinschaligheid in woon- en werktentiteiten voor de onderscheiden cliëntenfamilies (dementerenden, fysiek hulpbehoevend, ...) (De Prins, 2001: 225 e.v.). De contacten tussen bewoners on-

derling en tussen bewoners en personeel zouden bevredigender zijn; te grote entiteiten zouden er niet in slagen de zorg en begeleiding te personaliseren en zouden het beleid te veel afstemmen op de grootste gemene deler. Grotere instellingen zouden in die zin dan ook schaalverkleining dienen na te streven door opsplitsing van het geheel in functioneel en ook ruimtelijk onderscheiden eenheden. Deze eenheden moeten zich zo veel mogelijk als afzonderlijke entiteiten kunnen profileren. Om optimaal van de voordelen van kleinschaligheid te kunnen profiteren betekent dit dat aan de wooneenheid idealiter ook een werkeenheden wordt gekoppeld. De verschillende disciplines worden dan gecentraliseerd op de eenheid en zijn verantwoordelijk voor de totale zorg en begeleiding van de bewoners.

Het werken met multidisciplinaire zorgteams kan begrepen worden als het arbeidsorganisatorisch antwoord op de vraag naar meer vraagsturing in de zorgsector. Vraagsturing verwijst naar een streven om niet langer vanuit een 'resources-based', maar vanuit een 'needs-based' perspectief te handelen: standaardpakketten op maat van de gemiddelde cliënt dienen plaats te maken voor gepersonaliseerde zorg op maat van de individuele cliënt (Lammertyn, 1996: 113). Vertaald naar de ziekenhuissector betekent deze zienswijze dat in plaats van een structurering op basis van afdelingen van medische specialismen (gynaecologie, orthopedie, cardiologie, heelkunde, etc.) er zorg- of patiëntenprogramma's worden geïntroduceerd. Zorgprogramma's verwijzen naar een globaal diagnose- en behandelplan voor een homogene groep patiënten. Het werken met zorgprogramma's impliceert ten eerste een totaalzorg voor de patiënt met alle mogelijke deelbewerkingen en multidisciplinaire zorgverstrekkingen en ten tweede een integratie van facilitaire diensten in het proces van totaalzorg (De Rycke, 2002). Niet langer de onderscheiden beroepsgroepen en hun specialistische kwalificaties worden als voornaamste structureringsprincipe gehanteerd, maar wel de onderscheiden cliëntenstromen, met hun eigen specifieke zorgkarakteristieken en zorgvragen.

De onderwijssector kent een analoge discussie. Ook scholen moeten alsmat meer rekening houden met hun klanten, met name de leerlingen, de ouders en alle burgers, die als belastingbetaler de geldschietters van de school zijn (Siebens, 2001: 12-13). Om dit te verwezenlijken, pleit men in Nederland bijvoorbeeld voor het werken met kernteams. In het algemeen bestaat een kernteam uit een beperkt aantal docenten die de verantwoordelijkheid dragen voor een verhoudingsgewijs beperkt aantal leerlingen. Volgens Pelkmans e.a. (2000: 61 e.v.) was het in het Nederlandse middelbaar onderwijs voorheen vaak nog zo dat de docenten (alleen maar) les gaven in hun vak en de opleidingscoördinator allerlei organisatorische klussen opknapte. Bij zelfsturende teams gaat



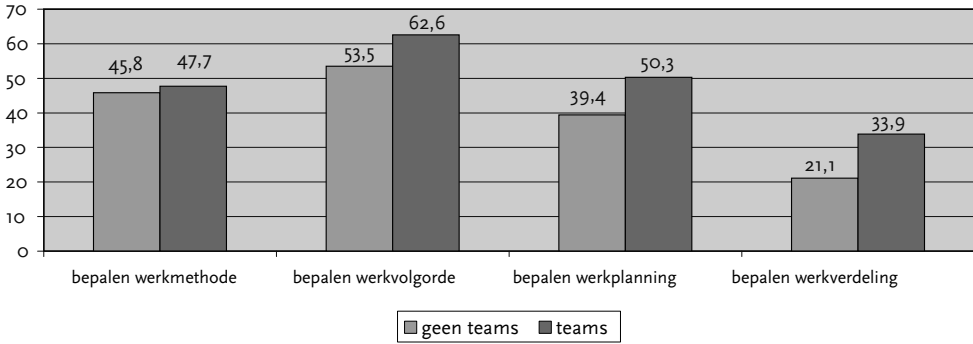
die taakverdeling op de schop. Van docenten wordt gevraagd ook andere taken te verrichten, bijvoorbeeld stagecontacten en -begeleiding, moduleontwikkeling, taken op ICT-gebied. Niet alleen worden taken verdeeld, in teamoverleg en daarbuiten gaat men zich ook meer bemoeien met de taakuitoefening van de ander. Onderlinge samenwerking en professionele feedback horen daarbij. Docenten in zelfsturende teams ontwikkelen hierdoor een bredere professionaliteit die ook minder berust op vakkennis.

In het kader van het Vlaamse basis- en secundair onderwijs definiëren Steyaert e.a. (1998: 49) een school waar teamgericht wordt gewerkt als een school waar leerkrachten en directie samen nadenken en beslissen over hun pedagogisch project, de lesmethoden en leerboeken die men zal gebruiken, de evaluatiemethoden, de doorverwijzing van leerlingen, de keuze van klas- en schoolactiviteiten. Onderwijsvernieuwingen worden in zulke scholen pas doorgevoerd als ze voldoende besproken en doorgepraat zijn. Moeilijkheden van en met leerlingen worden in zulke scholen niet beschouwd als de uitsluitende verantwoordelijkheid van de betrokken leerkracht. Samen met collega's, met de directie, eventueel met externe diensten wordt naar oplossingen gezocht, die vaak met succes worden doorgevoerd. Kortom, in zulke scholen wordt het lesgeven gedefinieerd als een collectieve opdracht, de verantwoordelijkheid van leerkrachten en directie. PASO-resultaten wijzen wel uit dat dit laatste niet betekent dat leerkrachten veel externe regeltaken in eigen handen hebben. Een hoge mate van vakinhoudelijke autonomie gaat binnen Vlaamse onderwijs- en overige quartaire organisaties met teams niet samen met een hoge mate van managementverantwoordelijkheid. De externe regelcapaciteit van de teams blijft eerder beperkt. De volgende paragraaf brengt hieromtrent meer duidelijkheid.

### **Interne en externe regelcapaciteit**

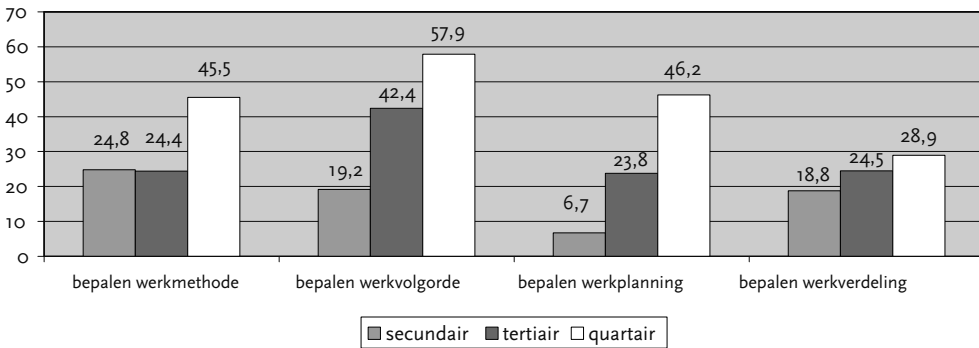
Uit figuur 3 blijkt dat zelfsturing of interne regelcapaciteit van de individuele (semi-)professional in de Vlaamse quartaire sector slechts in beperkte mate wordt gefaciliteerd door een teamcontext. Het feit of men al dan niet in een team werkt, heeft relatief weinig impact op het zelfstandig kunnen bepalen van werkmethode, werkvolgorde, werkplanning en werkverdeling. Dit neemt niet weg dat algemeen gezien de quartaire sector zeer gunstig scoort op de dimensie van de interne regelmogelijkheden. Figuur 4 visualiseert de 'bevoorrechte' situatie van de uitvoerenden in de quartaire sector. Vooral wat het bepalen van de werkmethode, de werkvolgorde en de werkplanning betreft, scoren de quartaire organisaties aanmerkelijk hoger dan de organisaties binnen de secundaire of tertiaire sector. De verschillen zijn statistisch signifi-

cant. Opgemerkt moet worden dat wanneer in onderstaande figuur de interne regelcapaciteit niet wordt gedelegeerd naar de werkvloer, de activiteiten veelal onder de verantwoordelijkheid vallen van de leidinggevenden. De optie om de activiteiten door specifieke indirecte functies of een specifiek departement te laten verrichten, komt veel minder vaak voor.



Quartaire organisaties met 10 werknemers of meer gewogen naar sector en grootte (N=241/238/239/240)  
Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Figuur 3. Interne regelcapaciteit naar teamaanwezigheid in de quartaire sector: verantwoordelijkheid taken bij uitvoerende werknemers zelf (in %)

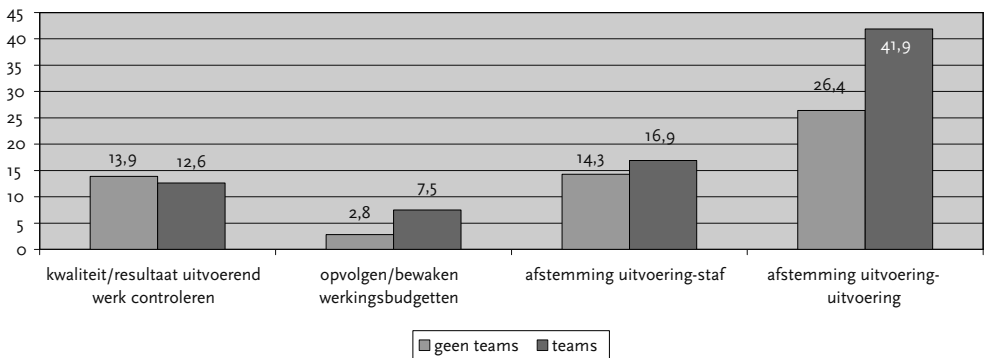


Quartaire organisaties met 10 werknemers of meer gewogen naar sector en grootte (N=927/898/924/927)  
Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Figuur 4. Interne regelcapaciteit naar teamaanwezigheid van de quartaire sector: verantwoordelijkheid taken bij uitvoerende werknemers zelf (in %)

Wanneer het aankomt op externe regelmogelijkheden (bijvoorbeeld controlewerkzaamheden, het opvolgen van werkingsbudgetten of de afstemming van het uitvoerend werk met dat van stafdiensten) blijkt uit figuur 5 de teamcontext evenzeer weinig tot geen impact te hebben.

Deze regel mogelijkheden blijven volledig in handen van het lijnmanagement. Hieruit kunnen we afleiden dat teams binnen de quartaire sector slechts in beperkte mate zelfsturend zijn. Zelfsturing blijft vooral een kwestie van vakinhoudelijke of discretionaire autonomie. Deze laatste term wordt binnen een (semi-)professionele context gebruikt om de mogelijkheden in de verf te zetten die (semi-)professionals hebben om de regels van het eigen vak (en/of de eigen organisatie) op eigen wijze te interpreteren (vgl. Lipsky, 1980). Formele management- of externe regelactiviteiten varen er niet wezenlijk wel bij. In die zin is er geen sprake van taakverbreding, laat staan van taakverrijking. Deze zullen vooral gezocht moeten worden in vakinhoudelijke verbreding en verrijking, waarbij de nadruk ligt op multidisciplinaire samenwerking. De professie wordt in gezamenlijkheid uitgeoefend en niet langer op individuele basis (Pelkmans e.a., 2000: 69). De relatieve uitschieter in onderstaande figuur wat betreft de respons inzake afstemmingsactiviteiten tussen uitvoerenden onderling, kan hiervan getuigen.



*Quartaire organisaties met 10 werknemers of meer gewogen naar sector en grootte (N=242/238/238/238)*

*Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002*

*Figuur 5. Externe regelcapaciteit naar teamaanwezigheid in de quartaire sector: verantwoordelijkheid taken bij uitvoerende werknemers zelf (in %)*

Besluitend kan worden gesteld dat in tegenstelling tot de hoge(re) interne autonomie en regelcapaciteit van uitvoerenden binnen de quartaire sector, hun externe regelcapaciteit eerder beperkt is. Hierbij onderscheiden zij zich nauwelijks van uitvoerenden in de tertiaire of secundaire sector. Een grote(re) vakinhoudelijke autonomie gaat blijkbaar niet samen met een grote(re) managementverantwoordelijkheid. Controle en coördinatie blijven domeinen bij uitstek waarop het lijnmanagement zich kan/wil profileren.

## Spanningsvelden en managementlessen

De verbinding tussen zelfstandige (semi-)professionals en teamwerk maakt een belangrijke koerswijziging in de quartaire sector kenbaar. Meininger e.a. (2000: 100) drukken het als volgt uit: 'In dienstverlenende organisaties zag men kwaliteit doorgaans als gelijk aan kennis en kunde van de individuele professional. (...) Steeds meer is echter duidelijk geworden dat een hoog deskundigheidsniveau van individuele professionals op het eigen vakgebied lang niet alles zegt over de kwaliteit van de dienstverlening zoals de cliënt die ervaart. (...) Deze is vaak alleen te leveren met vlekkeloze teamprestaties'. Op tweeërlei wijzen kan professionele autonomie daarmee op gespannen voet komen te staan. Onder professionele autonomie gaat immers een hoge mate van individuele zelfsturing schuil, die ook kan ontaarden in eigengereid en niet-coöperatief gedrag. Samenwerken kan de individuele zelfsturing beperken. Samenwerken is dus zo eenvoudig niet, en kan niet met een organisatieconcept worden afgedwongen (van Amelsfoort & Benders, 2000: 112). Bovendien, zo lieten de PASO-resultaten ons zien, gaat het werken in teams niet samen met een grote(re) managementverantwoordelijkheid. Management en (semi-)professie blijven hiermee twee opvallend afzonderlijke categorieën in het Vlaamse organisatielandschap. Managers én (semi-)professionals in de quartaire sector worden op die manier geconfronteerd met respectievelijk een nieuw en een oud spanningsveld. Nieuw is de spanning tussen individuele zelfsturing en samenwerking; oud is de spanning tussen (semi-)professie en management. Op beide spanningsvelden gaan we hierna verder in.

In het kader van teamwerk moeten uitvoerenden op zoek naar een nieuw evenwicht tussen professioneel autonoom werken en afstemmen met anderen. Dit vraagt een omslag in denken en handelen. Casebeschrijvingen uit de zorgsector (zie Meininger e.a., 2000: 102 e.v.) laten zien dat in multidisciplinaire zorgteams bijvoorbeeld de arts, als eindverantwoordelijke, de neiging kan hebben de andere disciplines als ondergeschikt, en niet als nevingeschikt te benaderen. Andere struikelblokken liggen in het verlengde hiervan en hebben te maken met onder andere (1) het verschil in waarden, normen en gedrag naar patiënten en elkaar, (2) statusverschillen, (3) tekort aan respect voor elkaars taakopvatting, (4) het rigide vasthouden aan een persoonlijke invulling van de beroepsuitoefening, etc. Het is dan ook een illusie te denken dat teams spontaan ontstaan. Goed teammanagement is nodig om een en ander in goede banen te leiden. In het geval van zorginstellingen zal het goed met elkaar samenwerken in de zorgketen bijvoorbeeld een heldere afbakening van de rollen van de samenwerkende partners vereisen en een helder kader waaraan het functioneren van teams in de zorgketen wordt getoetst. Een team is bovendien niet alleen een for-

mele, maar ook een sociale eenheid. Er is veel onderzoek gedaan naar teamontwikkeling. Steeds blijkt dat de mate van effectiviteit afhangt van de balans tussen het taakgerichte (of inhoudelijke gedrag) en het relatiegerichte (of sociaal gedrag). Ook naar dit laatste zal vanuit teammanagement-perspectief dus de nodige aandacht moeten uitgaan.

Met betrekking tot het oude spanningsveld 'management versus professional' wordt in de actuele managementliteratuur vaak een duale ladderstructuur gepromoot, waarbij de professional zich ofwel verder kan ontwikkelen in de professionele lijn, ofwel in de managerial of commerciële lijn. Kwakman & Overduin (2003: 55) waarschuwen hierbij terecht dat het van cruciaal belang is dat professionele organisaties geen managementposities invullen op basis van overwegingen die te maken hebben met beloning, status of salaris. Omgekeerd moet de professionele lijn interessant genoeg zijn en niet al te grote verschillen met de managerial lijn vertonen als het gaat om status, salaris en privileges. Een keuze voor een van de twee ontwikkelingslijnen moet met andere woorden niet worden gemaakt vanuit een verkeerd begrepen beloningsmanagement, maar op basis van werkelijke geschiktheid.

Recent onderzoek in de onderwijssector (Ceuppens e.a., 2002) maakt in dit verband duidelijk dat er een relatief groot draagvlak bestaat bij Vlaamse leerkrachten en directies voor wat men aanduidt met de termen 'career ladder' en 'job ladder'. De ontwikkeling van een 'career ladder' laat differentiatie en promotie toe voor leerkrachten die ervoor kiezen te blijven lesgeven (horizontale carrière). De basisvaardigheden zijn gericht op het uitvoeren van de lesopdracht. Deze basisvaardigheden worden telkens opnieuw beoordeeld, ook al is de leraar het eerste niveau ontgroeid. Leraren mogen naar het volgende 'level' als zij de vaardigheden die daarbij horen, vertonen. Bij de overgang naar een volgend niveau hoort een hoger financieel bedrag. De 'job ladder' heeft betrekking op de niet-lesgebonden taken (niet-lesgebonden taken die aansluiten bij de uitvoerende opdracht, ondersteunende taken op schoolniveau, mentor of coördinator, managementtaken). Toekenning van deze taken is gekoppeld aan de opgedane ervaring en de evaluatie van de opdracht die men uitvoert (verticale carrière). Afhankelijk van de persoonlijke voorkeur kan men er dus voor kiezen zijn carrière horizontaal of verticaal uit te bouwen. Het loopbaanmodel kan een middel zijn om voor het onderwijs te blijven kiezen. Men moet wel vermijden dat het model te statisch wordt. Leerkrachten en directieleden wijzen op het nadeel dat het model een quota impliceert: teveel kandidaten voor te weinig functies, waardoor leerkrachten elkaar zullen beconcurreren wat nadelig is voor de teamspirit. Bovendien kan dit heel wat ontevredenheid en afgunst veroorzaken bij leerkrachten die ondanks hun inspanning niet promoveren. Andere punten van kritiek situeren

zich voornamelijk rond de invulling van de verschillende fasen, het hiërarchisch karakter en het subjectieve karakter van de beoordelingen.

Merk ten slotte op dat de expliciete keuze voor een duaal loopbaansysteem eigenlijk overbodig wordt wanneer er sprake is van zelfsturend teamwerk in de meest zuivere betekenis van de term. Een roterende, meewerkende teamleider, verkozen door de teamleden benadert het sterkst het ideaal van volledig zelfsturend team (Delarue e.a., 2003: 106). Zelfsturende teams faciliteren met andere woorden gelijktijdig een horizontale én verticale loopbaan van de teamleden. Ze veronderstellen dat management- en (semi-)professionele vaardigheden vloeiend en flexibel kunnen samengaan. De PASO-data maken duidelijk dat dit ideaaltype van zelfsturing nog nauwelijks voorkomt in de Vlaamse (quartaire) organisatierealiteit. Voor een groot deel heeft dit te maken met het feit dat Vlaamse managers graag 'baas' blijven in de eigen organisatie (ibid.: 123). Maar ook aan de kant van de (semi-)professie kunnen oorzaken worden aangeduid. Verwezen kan worden naar de te eenzijdige technisch/instrumentele nadruk tijdens de initiële opleiding en/of verdere loopbaan van de (semi-)professional, wat de kennis over en het daadwerkelijk ontwikkelen van managementvaardigheden afremt. Ook de professionaliseringscontext, met als typische kenmerken domeinstrijd en -conflicten, kan mogelijk een (maatschappelijke) hindernis vormen in de evolutie naar zuivere vormen van zelfsturing in quartaire organisaties.

### Conclusie

Twee onderzoeksvragen stonden in dit artikel centraal. Ten eerste werd nagegaan hoe het gesteld is met de introductie van teamwerk binnen de quartaire sector. Ten tweede werd de vraag gesteld of en hoe het 'quartaire' teamconcept afwijkt van dat van de secundaire of tertiaire sector. Uit de PASO-data bleek dat anders dan gedacht niet de industriële sector (de sector waarvoor het teamconcept oorspronkelijk is ontwikkeld), maar de quartaire sector de koploper is wat betreft teamwerk. Vooral zorg- en onderwijsinstellingen experimenteren met innovatieve vormen van arbeidsorganisatie. Deze experimenten trekken zelden de publieke belangstelling. Pelkmans e.a. (2000: 69) stellen in dit verband dat wanneer de invoering van teams in quartaire organisaties minder euforie teweegbrengt dan in bijvoorbeeld fabrieken, dit te maken heeft met het feit dat arbeiders, qua zelfstandigheid aanzienlijk meer te winnen hebben dan (semi-)professionals. Deze zijn al tamelijk zelfstandig. Toch kan worden verondersteld dat (semi-)professionals in teams een bredere professionaliteit ontwikkelen die ook minder uit-

sluitend berust op vakkennis. De professie wordt in gezamenlijkheid uitgeoefend en niet langer op individuele basis. Het multidisciplinaire teamconcept is hiervan een treffend voorbeeld.

De tweede onderzoeksvraag luidde of het teamconcept in de quartaire sector op één of andere manier bijdraagt aan een grotere interne dan wel externe regelcapaciteit van het uitvoerend personeel. De resultaten waren niet hoopgevend. Vooral de externe regelmogelijkheden zijn zeer beperkt. Management en (semi-)professie blijven hiermee twee afzonderlijke categorieën in de quartaire sector. Dit maakt dat er momenteel sprake is van een oud en nieuw spanningsveld. Oud is de spanning tussen (semi-)professie en management; nieuw is de spanning tussen individuele zelfsturing en samenwerking. Beide spanningsvelden verdienen (beleids)aandacht bij het verder aansturen en faciliteren van teamwerk binnen de quartaire sector.

---

## SUMMARY

### **Implementing teamwork in the public sector organisations; people management**

**In this article we have examined to which extent teamwork can be and has been applied in non-manufacturing settings, particularly in the public sector (i.e. government, education, health, welfare, and culture). Contrary to what would be expected, the data suggest that public sector organisations are leading in implementing teamwork. Different from working with technology, or information, working with people provides an excellent opportunity for implementing teamwork. It is also to be expected that the activities of professionals with a high degree of individual autonomy would not preclude (self-managing) teamwork. Among these professionals, the benefits of teamwork would seem to be in the application of a collaborative and multidisciplinary approach to resolving problems, resulting in better customized products or processes and an ability to improve the quality of work.**

**Although the practice of multidisciplinary teams is common nowadays in schools, health and welfare organizations, the link between the practice of professionals and teamwork is not evident. Professional autonomy may counteract the collaboration within teams. It can degenerate into headstrong and non-cooperative behaviour. Therefore, working together is not that simple, and does not automatically materialize from the design of an organisation. Moreover, data from a recent panel survey of organizations in Flanders**

**suggest that highly trained professionals, who are confronted with teamwork, benefit mainly from the resulting higher degree of internal autonomy. They cannot be given more management responsibilities. Consequently, managers and (semi-)professionals in public sector organisations are challenged by a new and an old area of tension. The new tension is between self-managing and collaboration. Old is the tension between manager and (semi-)professional. They remain two separate categories within Flemish public sector organizations.**

### Literatuur

- Ceuppens, E., Henderickx, E., Janvier, R. & De Prins P. (2002). 'Differentiële beloningsmodellen in het onderwijs gewikt en gewogen.' In: *Tijdschrift voor onderwijsrecht en onderwijsbeleid*, 5-6: 467-481.
- Delarue, A., De Winne, S., Gryp, S., Maes, J., Marx, S., Peeters, A., Ramioul, M., Sels, L. & Van Hootegeem, G. (2003). *Dossier: Organisatie in bedrijf. De resultaten van PASO in vogelvlucht. Panel Survey of Organizations in Flanders. Editie 2003*. Leuven: HIVA/Departement TEW-K.U. Leuven/Departement Sociologie-K.U. Leuven.
- De Prins, P. (2001). *Zorgen om zorg(arbeid). Een vergelijkend onderzoek naar oorzaken van stress en maatzorg in Vlaamse rusthuizen*. Leuven/Leusden: Acco.
- De Rycke, R. (2002). *Strategisch management voor de gezondheids- en welzijnssector*. Lannoo Campus.
- Kane, R.A. (1980). 'Multi-disciplinary teamwork in the United States: trends, issues and implications for the social worker'. In: S. Lonsdale et al. (eds.), *Teamwork in the personal social services and health care. British and American perspectives*. London: Croom Helm.
- Kwakman, F. & Overduin, B. (2003). *Professionals & professionele ontwikkeling. Over sturing en zelfsturing bij professionele groei*. Schoonhoven: Academic Press.
- Lammertyn, F. (1996). 'De zorg voor welzijn. Actuele antwoorden op oude vragen'. In: *Welzijnsgids - welzijnszorg, beleid*, 19: 77-129.
- Lipsky, M. (1980). *Street-level bureaucracy. Dilemmas of the individual in public services*. New York: Russel Sage Foundation.
- Marx, S., Theunissen, G., Ramioul, M. & Sels, L. (2004). *Laaggekwalificeerde arbeid. Industrieel erfgoed of van alle tijden? PASO-flits 3* (<http://www.paso.be/flits3.htm>).
- Meininger, A., Mineur, M.J. & Vinke, T. (2000). 'Zorg in het Academisch Ziekenhuis Groningen; een kwestie van teamwork'. In: Benders, J. & van Amelsvoort, P., *Zelfsturende teams in de dienstverlening*. Utrecht: LEMMA BV.
- Pacolet, J., Van de Putte, I., Marchal, A., Dewilde, S., Verbugge, K., Strobbe, S. (2001). *Ontwerp van satellietrekeningen voor de non-profit sector. Voor België: de gezondheidssector; voor Vlaanderen: welzijn/cultuur/onderwijs*, Brussel: Koning Boudewijnstichting.
- Pelkmans, T. & Smit, F. (2000). 'Op weg naar zelfsturende teams in school-



- organisaties: een oriënterend onderzoek in het middelbaar beroepsonderwijs.’  
In: Benders, J. & van Amelsvoort, P., *Zelfsturende teams in de dienstverlening*.  
Utrecht: LEMMA BV.
- Siebens, H. (2001). ‘Behoorlijk schoolbestuur’. In: *Schoolleiding en -begeleiding*, af-  
levering 32. Kluwer.
- Steijn, B. (2001). *Werken in de informatiesamenleving*. Assen: Koninklijke Van  
Gorcum BV.
- Steyaert, S., Janssens, F. & Hellings, S. (1998). *Werkdruk en arbeidsorganisatie in  
het onderwijs*. Brussel: STV-informatiedossier.
- Amelsvoort, P. van & Benders J. (2000). ‘Ter afsluiting: het nut van een ontwerp-  
theorie’. In: Benders, J. & van Amelsvoort, P., *Zelfsturende teams in de dienstver-  
lening*. Utrecht: LEMMA BV.