

# Taakgroepen in Europa: nuttig maar onbenut

Prof. dr. Fred Huijgen, dr. Jos G.J.M. Benders en Dipl. Soz. Ulrich Pekruhl

Na decennia van voorzichtig experimenteren lijken taakgroepen, ook wel aangeduid als semi-autonome groepen en zelfsturende teams, in de jaren negentig prominenter dan ooit in de aandacht van managers te staan (Buchanan, 2000). In de managementliteratuur wordt benadrukt dat zelfsturing van werknemers essentieel is voor concurrentievermogen van organisaties en dat 'zelfsturende teams' leiden tot grotere betrokkenheid van werknemers en uitstekende bedrijfseconomische resultaten. Deze literatuur is overwegend prescriptief. Voorschriften en recepten zijn er voldoende. Empirisch onderzoek naar de mate waarin dergelijke teams worden toegepast en ervaringen ermee, is echter schaars. Om in onder meer deze leemte te voorzien heeft de Europese Stichting voor de Verbetering van Levens- en Arbeidsomstandigheden als onderdeel van het zogenoemde 'EPOC-project' (Employee Participation in Organisational Change) in 1996 een survey gehouden onder managers in tien Europese landen naar de praktijk van directe participatie, oftewel de mogelijkheden die het management geeft met werknemers te overleggen en verantwoordelijkheden en bevoegdheden betreffende het nemen van beslissingen over eigen werk en werkomstandigheden te delegeren. In deze bijdrage beperken we ons tot een van de vormen van directe participatie, namelijk taakgroepen.

In de Europese traditie, in het bijzonder in de sociotechniek, wordt 'autonomie' als wezenskenmerk van 'echte' taakgroepen beschouwd. De EPOC-survey laat toe verschillende vormen van taakgroepen te onderscheiden en dus een beeld te krijgen van 'group-based' organisaties. De survey bevat ook gegevens over de motieven die bij de introductie van taakgroepen een rol hebben gespeeld en over de effecten die de respondenten aan taakgroepen toeschrijven. Na de bespreking hiervan gaan we in op de vraag waarom taakgroepen relatief weinig worden toege-

Prof. dr. F. Huijgen en dr. J.G.J.M. Benders zijn respectievelijk als hoogleeraar en senior onderzoeker verbonden aan de Nijmegen Business School, Katholieke Universiteit Nijmegen. Dipl. Soz. U. Pekruhl is als onderzoeker en organisatieadviseur verbonden aan het Institut Arbeit und Technik in Gelsenkirchen.

past. Vervolgens behandelen we het 'hoe-en-waarom' van de positie van Nederland. We sluiten af met enkele aandachtspunten voor (personeels)managers. Eerst komt echter de methodologie aan de orde.

### **Methodologie**

Het algemene doel van de EPOC-survey was om, rekening houdend met de beperkingen van een schriftelijke enquête, data te verzamelen over de praktijk van directe participatie in organisaties in tien Europese landen.

#### *Steekproef*

Het betrof een representatief onderzoek onder bedrijfsvestigingen uit alle sectoren van de werkgelegenheid (met uitzondering van de landbouwsector) in tien EU-landen, te weten: Denemarken, Duitsland, Frankrijk, Ierland, Italië, Nederland, Portugal, Spanje, Verenigd Koninkrijk en Zweden.

Respondenten waren de algemeen manager van de vestiging of de manager die de laatste de meest geschikte respondent achtte. De respondenten werd gevraagd de vragen te beantwoorden voor de grootste groep uitvoerende werknemers in hun bedrijf (de 'kernwerknemers'). In een school zal dit bijvoorbeeld het onderwijzende personeel zijn, in een fabriek het productiepersoneel en in een transportonderneming de chauffeurs.

De vragenlijst werd voorjaar 1996 getest in de tien landen. De dataverzameling vond plaats in de periode juni-oktober 1996. De bruto-steekproef varieerde voor de tien landen, afhankelijk van de bevolkingsomvang, het aantal werknemers in industrie en dienstverlening en het aantal organisaties met 20 en meer werknemers (in de kleine en middelgrote landen), respectievelijk 50 en meer werknemers (de grote landen: Frankrijk, Duitsland, Italië, Spanje en Verenigd Koninkrijk). De brutosteekproef was 5000 organisaties in deze grote, 2500 in de middelgrote (Denemarken, Nederland en Zweden) en 1000 in de kleine landen (Ierland en Portugal). Het totale aantal respondenten was 5786. De gemiddelde respons was 17,8%, variërend van 9,4% (Spanje) tot 38,8% (Ierland). In Nederland was de respons 21,9%. Door herweging zijn onder- en oververtegenwoordiging gecorrigeerd voor bedrijfstukken, bedrijfsgrootte en land om de representativiteit van de data te borgen. Onderzoek naar de kenmerken van de niet-responderende organisaties is niet verricht, zodat niet kan worden vastgesteld in hoeverre de responderende organisaties ten aanzien van de kernvariabelen (vormen van

directe participatie) een representatieve steekproef vormen. Op grond van de gegevens uit ander onderzoek hebben we overigens geen indicaties dat de respons ten aanzien van kernvariabelen erg scheef verdeeld zou zijn (zie EPOC Research Group, 1997: 28).

#### *Begripsbepaling*

In de EPOC-studie is directe participatie (DP) gedefinieerd als:

- de mogelijkheden die het management verstrekt of initiatieven waaraan het management steun verleent;
- op het niveau van werkplekken;
- om met werknemers te overleggen en/of om verantwoordelijkheden en bevoegdheden te delegeren aan individuele of groepen werknemers;
- voor het nemen van beslissingen over het te verrichten werk, de arbeidsorganisatie en/of de arbeidsomstandigheden.

Met 'direct' beoogt men DP af te bakenen van vertegenwoordigende vormen van medezeggenschap, zoals ondernemingsraden en vakbonden, en financiële werknemersparticipatie, zoals werknemers aandelen en -opties (Poutsma en Huijgen, 1999). Verder zijn consultatieve en delegatieve directe participatie onderscheiden. 'Consultatieve' directe participatie betekent dat werknemers worden aangemoedigd hun meningen c.q. suggesties te uiten. 'Delegatief' gaat een stap verder: werknemers mogen tot op zekere hoogte zelfstandig beslissingen nemen. Bij beide vormen kan het gaan om individuele werknemers of om groepen werknemers. 'Groepsdelegatie' staat in deze bijdrage centraal.

#### *Operationalisering*

De manier waarop de praktijk van groepsdelegatie/taakgroepen in beeld is gebracht, behoeft enige toelichting. Zo stelden Looise, De Jong en Thunnissen: 'Huijgen en Benders (1998) suggereren dat groepsdelegatie opgevat zou kunnen worden als taakgroepen en/of zelfsturende teams. In het onderzoek zelf zijn hiervoor echter geen harde aanwijzingen te vinden' (1998: 26). Dit misverstand wordt vermoedelijk veroorzaakt door de gekozen operationalisering. In eerder onderzoek (bijvoorbeeld in het veelgeciteerde werk van Osterman, 1994) is wel direct gevraagd naar het gebruik van 'taakgroepen' of 'teams', het woord dat tegenwoordig in het internationale verkeer gebruikelijk is. Het nadeel daarvan is dat respondenten uiteenlopende beelden kunnen hebben van wat taakgroepen c.q. teams zijn en zullen antwoorden op basis van hun eigen beeld. Dit probleem wordt groter naarmate het onderzochte fenomeen populairder is en naarmate meer landen in het onderzoek worden betrokken. Omdat de uiteenlopende beelden van respondenten maar ten dele zullen overeenkomen met wat de onderzoekers wilden

weten, is gekozen voor de neutrale term 'groepsdelegatie'. In het enquêteformulier werd gevraagd:

'Heeft het management aan formeel ingestelde groepen werknemers in de grootste functiegroep het recht gegeven beslissingen over het eigen werk te nemen zonder ruggespraak met de leiding over een van de volgende zaken:

- verdeling van werk;
- werkindeling;
- kwaliteit van het werk;
- planningen;
- aan- en afwezigheidscontrole;
- job rotation;
- werkoverleg met andere interne groepen;
- verbeteren van de werkprocessen.'

#### Categorieën

Het begrip 'groepsautonomie' is gemeten aan de hand van het aantal toegekende 'beslisrechten'. Dit kan variëren van één tot acht. Samen met het aantal kernwerknemers dat in groepen werkt, is het aantal toegekende beslisrechten gebruikt om een driedeling van organisaties te maken aan de hand van de mate waarin groepsdelegatie is toegepast. Van 'group-based' organisaties spreken we als:

- 1 de groepen minstens vier beslisrechten zijn toegekend;
- 2 minstens 70% van de kernwerknemers in groepen werkt.

Van 'zwakke groepsdelegatie' is gesproken als:

- 1 de groepen hooguit drie beslisrechten is toegekend;
- 2 minder dan 30% van de kernwerknemers in groepen werkt.

De middengroep is de restcategorie, zoals ook te zien is in figuur 1.

		Intensiteit (aantal beslisrechten)	
		1-3	4-8
Aantal kernwerknemers dat in groepen werkt	0-29	Zwak GD	
	30-69	Medium GD	
	70-100		Group-based

Figuur 1. Onderverdeling van de organisaties met 'groepsdelegatie'

Voor 1404 cases zijn de data voor beide genoemde criteria beschikbaar.

### De verspreiding van taakgroepen

Van de in het onderzoek betrokken vestigingen (N=5786) heeft 33% (N=1887) aangegeven groepsdelegatie te hebben toegepast. De volgende analyses zijn echter voornamelijk gebaseerd op de 1404 vestigingen met groepsdelegatie (24% van alle vestigingen). Hiervoor zijn zowel gegevens over het aantal beslisrechten als het aandeel van de betrokken kernwerknemers bekend. Vanwege de non-respons op beide variabelen moet worden bedacht dat enkele van de genoemde percentages vermoedelijk aan de lage kant zijn.

De 1404 vestigingen zijn op basis van de mate waarin groepsdelegatie is toegepast, ingedeeld in drie categorieën. Tabel 1 geeft hiervan een overzicht.

	Aantal	%
Geen GD	4383	76
Zwak GD	467	8
Medium	720	12
Group-based	217	4
Totaal	5786	100

Tabel 1. Vestigingen naar vormen van groepsdelegatie

Het blijkt dat slechts 4% (N=217) van alle in het onderzoek betrokken organisaties gekenschetst kan worden als 'group-based'. Dit zijn dus organisaties waar daadwerkelijk een substantieel deel van het personeel werkt in groepen die tot op zekere hoogte zelfsturend zijn. Dit wijst erop dat ondanks alle aandacht die in de management en academische literatuur al vele jaren aan de 'zegeningen' van taakgroepen en 'team-based' organiseren wordt geschonken, de feitelijke verspreiding van de meer intensieve vormen van groepsdelegatie nog steeds zeer beperkt is. Bijna 85% van de organisaties met groepsdelegatie past teams vooralsnog in afgezwakte vorm (weinig autonomie en/of slechts voor een beperkt deel van de medewerkers) toe.

#### *Verspreiding over werkgelegenheidssectoren*

De literatuur over taakgroepen bediscussieert voornamelijk de industrie. Met name de auto-industrie heeft veel aandacht gekregen, en daarbinnen het meest arbeidsintensieve deel van het productieproces: de eind-assemblage. Juist in een situatie gekenmerkt door massaproductie en vergaand gestandaardiseerd en kortcyclisch werk bestaat weinig ruimte voor autonomie van (groepen) werknemers. De bestaande literatuur zou de suggestie kunnen wekken dat taakgroepen met name in de industrie veel voorkomen. De EPOC-data geven echter een ander beeld, zoals te zien in tabel 2.

	Geen GD	Zwak GD	Medium GD	Group-based
Industrie	78	8	11	3
Bouw	77	12	9	2
Handel	77	9	13	1
Diensten	74	7	14	5
Non-profit	73	6	14	7
Totaal	76	8	12	4

Tabel 2. Sector naar vormen van groepsdelegatie (N=5786; rijpercentages)

In tegenstelling tot de verwachting blijkt dat groepsdelegatie veel vaker wordt toegepast in de (commerciële) dienstensector en de non-profit-instellingen. Met name het relatief grote aandeel van de group-based organisaties in deze laatste sector is opmerkelijk. De industriële sector neemt zowel wat betreft de toepassing van groepsdelegatie als wat betreft het aandeel group-based organisaties een middenpositie in. De bouw scoort duidelijk het laagst. Dit geldt overigens niet alleen voor het toepassen van groepsdelegatie, maar ook als het gaat om de introductie van andere vormen van directe participatie (zie EPOC Research Group, 1997).

#### Beslisrechten

Zoals aangegeven geldt 'autonomie' als wezenskenmerk van taakgroepen. Het aantal toegekende beslisrechten kan worden beschouwd als een indicatie van de mate van autonomie van de groepen. Mede op basis van de mate van autonomie werden (zie tabel 1) drie groepen onderscheiden: zwak GD, medium GD en 'group-based' vestigingen. Tabel 3 geeft een overzicht van de topics waarover de groepen in deze drie typen organisaties kunnen beslissen.

Verdeling van werk	Werk-indeling	Kwaliteit van het werk	Planning	Presentie-controle	Job rotation	Coördinatie met andere groepen	Verbeteren van werkprocessen
Zwak GD	27	34	23	31	14	15	27
Medium GD	52	58	44	45	32	29	41
Grp-based	77	76	60	56	51	38	57
% van totaal	47	53	40	42	29	26	39

Tabel 3. Verschillende vormen van groepsdelegatie naar beslisrechten (N=1403; percentages)

De onderste rij van de tabel laat zien dat in 53% van de organisaties met groepsdelegatie groepen het recht hebben het werk zelf in te delen. Het verbeteren van werkprocessen is een recht van groepen in eenzelfde percentage. In een iets kleiner aandeel vestigingen, namelijk 47%, alloceren de groepen zelf het werk en in ongeveer 40% nemen groepen beslissingen over de kwaliteit van de producten of diensten, de werkplanning en de coördinatie met andere interne groepen. Relatief zelden, in 29%,

respectievelijk 26% van de organisaties, hebben groepen beslissingsrechten betreffende aanwezigheidscontrole en taakrotatie.

Aangezien de indeling in de drie vormen van groepsdelegatie mede gebaseerd is op het aantal toegekende beslisrechten, kan het geen verbazing wekken dat de tabel substantiële verschillen laat zien tussen de drie typen vestigingen wat betreft de verdeling van de onderscheiden beslissingsrechten. Dat neemt niet weg dat een nadere analyse van de patronen in toegekende autonomie de moeite waard kan zijn. Zo blijken bijvoorbeeld de groepen in elk van de drie typen organisaties gekenmerkt te worden door een vrijwel identiek patroon van beslissingsrechten en wel in de volgende van meer naar minder frequent aflopende volgorde.

- verdeling van werk, werkindeling en verbetering van werkprocessen;
- kwaliteit van product/dienst, planning en externe afstemming;
- aan-/afwezigheidscontrole en job rotation.

Taakgroepen hebben het vaakst beslissingsrechten die verband houden met het regelen van operationele taken: planning en verbetering van processen. Blijkbaar is het management minder geneigd controlerende activiteiten te delegeren: relatief zelden hebben groepen immers het recht zelf te beslissen over aan- en afwezigheid van de groepsleden.

Opmerkelijk is ook dat de groepen relatief zelden zelf mogen beslissen over interne taakrotatie. Op deze manier wordt brede inzetbaarheid binnen de groep, vaak genoemd als belangrijk kenmerk van taakgroepen, niet direct bevorderd. Kennelijk wil ook op dit punt management niet gemakkelijk afzien van zijn prerogatieven.

#### *Beloningssysteem*

Bij de invoering van taakgroepen komt vroeg of laat het vraagstuk van de daaraan aangepaste beloning aan de orde. Vaak wordt voorgesteld de gangbare beloningssystematiek, in Nederland veelal loon op basis van de aard van de functie, te wijzigen door ook beloning naar de kwalificaties c.q. de inzetbaarheid van de groepsleden en/of de groepsprestatie mogelijk te maken. Maar in welke mate worden beloningssystemen daadwerkelijk aangepast na invoering van groepsdelegatie? Tabel 4 bevat de betreffende EPOC-data.

	Geen verandering	Wel verandering
Zwak GD	79	21
Medium GD	83	17
Group-based	80	20

Tabel 4. Verschillende vormen van groepsdelegatie naar verandering van beloningssysteem na introductie van GD (N=1261; rijpercentages)

De tabel laat zien dat wijziging van het beloningssysteem eerder uitsondering dan regel is. Slechts in ongeveer een op de vijf gevallen wordt de beloningssystematiek veranderd als gevolg van de introductie van groepsdelegatie. De mate waarin groepsdelegatie wordt toegepast blijkt als zodanig niet van invloed.

Tot nu toe zijn alleen bevindingen op het niveau van de tien onderzochte landen als geheel besproken. Een onderwerp als beloning vraagt om een nadere inspectie van de data op ten minste nationaal niveau. Vigerende beloningssystemen en de mate waarin deze (kunnen) worden aangepast aan wisselende situaties, zijn immers sterk afhankelijk van veelal nationaal-specifieke institutionele kenmerken, onder meer het vigerende systeem van arbeidsverhoudingen. De betreffende gegevens zijn weergegeven in tabel 5.

	Geen verandering	Wel verandering
Denemarken	78	22
Duitsland	86	15
Frankrijk	82	18
Ierland	86	14
Italië	67	33
Nederland	89	11
Verenigd Koninkrijk	89	11
Zweden	72	28
Gemiddeld	81	19

*Noot: De data voor Spanje en Portugal zijn niet weergegeven vanwege het kleine aantal organisaties met groepsdelegatie*

*Tabel 5. Verandering in beloningssysteem na introductie van groepsdelegatie in verschillende landen (N=1402; rijpercentages)*

De mate waarin beloningssystemen worden gewijzigd, blijkt sterk te variëren voor de onderscheiden landen. Italië en Zweden zijn in dit opzicht het meest flexibel; hier wordt in 33%, respectievelijk 28% van de gevallen na introductie van groepsdelegatie het beloningssysteem aangepast. Daarentegen wordt in Nederland en in Groot-Brittannië slechts in 11% van de gevallen het systeem veranderd.

Een enkelvoudige verklaring voor deze verschillen is niet te geven. In het algemeen geldt dat de mate waarin een beloningssysteem wordt aangepast, in de eerste plaats afhankelijk is van de kenmerken van dat systeem zelf; naarmate het systeem zelf meer manoeuvreerruimte laat zal het als zodanig minder gauw hoeven worden aangepast. Dit is wellicht in Nederland het geval. Veel functieclassificatiesystemen blijken bijvoorbeeld betaling op basis van kwalificatie in plaats van functie mogelijk te maken. Een tweede verklaring betreft de mate waarin er



sowieso sprake is van een vigerend systeem. Waar classificatie- en beloningssystemen maar mondjesmaat worden toegepast, valt ook weinig te veranderen. Groot-Brittannië zou hiervan een voorbeeld kunnen zijn. In de derde plaats kan het systeem van regulering dusdanig beperkend werken dat beloningssystemen nauwelijks kunnen worden veranderd. Wellicht is Duitsland hiervan een voorbeeld.

### Motieven voor de invoering van taakgroepen

Waarom zouden managers taakgroepen willen invoeren? Ter wille van de productiviteit en andere economische effecten die worden verwacht of vooral ter bevordering van de kwaliteit van de arbeid? Hebben economische overwegingen de overhand? Speelt 'humanisering van de arbeid', zo belangrijk in de jaren zeventig, tegenwoordig nog een rol? Voert men taakgroepen in omdat men zich daartoe gedwongen voelt en/of primair in navolging van andere organisaties?

Tabel 6 verschaft een overzicht van de onderscheiden motieven en de frequentie waarmee deze motieven door de group-based organisaties en de overige vestigingen met groepsdelegatie werden genoemd.

	Zwak GD	Medium GD	Group-based
Kwaliteit product/dienst	71	80	76
Kostenreductie	46	52	39
Doorlooptijdverkorting	40	41	36
Continu verbeteren	60	66	77
Werknemers hebben participatierecht	41	56	75
Kwaliteit van de arbeid	31	49	61
Eisen van werknemers	7	9	11
Eisen van werknemersorganisaties	3	6	6
Voorbeelden elders in de organisatie	7	7	10
Voorbeelden in andere organisaties	7	14	16
Wettelijke vereisten	4	10	10
CAO-vereisten	2	7	7

Tabel 6. Vormen van groepsdelegatie naar motieven voor de introductie van GD (N=1402; percentages)

Opvallend is dat alle typen organisaties de in de onderste helft van de tabel vermelde motieven betrekkelijk zelden hebben genoemd. De belangrijkste daarvan, 'voorbeelden in andere organisaties', is genoemd door 16% van de group-based organisaties en door 14%, respectievelijk 7% van de vestigingen met medium en zwakke vormen van groepsdelegatie. Nadere analyse leert overigens dat dit motief in vrijwel geen enkele organisatie een overheersende rol heeft gespeeld (althans, volgens de respondenten). Eisen en wensen van werknemers(-vertegen-

woordigers), CAO-bepalingen en wettelijke regelingen worden nog minder vaak genoemd.

Per saldo spelen economische motieven (verbetering kwaliteit, kostenreductie, continu verbeteren en – zij het in mindere mate – doorlooptijdverkorting) in organisaties met zwak en medium GD de belangrijkste rol. In de group-based organisaties geldt met name kostenreductie minder vaak als motief voor groepsdelegatie. Kenmerkend voor deze organisaties is verder een relatief grote nadruk op verbetering van de kwaliteit van producten/diensten, op continu verbeteren (d.i. veiligstellen van productiviteit op de langere termijn) en, zeer opmerkelijk, op verbeteren van de kwaliteit van de arbeid. Bovendien speelt hier ook relatief vaak de overweging dat werknemers een recht hebben op participatie een rol. Dat neemt echter niet weg, zoals blijkt uit nadere analyse van de data, dat ook in deze organisaties de economische overwegingen de overhand hebben; kwaliteit van de arbeid en het recht op participatie worden zelden alleen, maar juist meestal in combinatie met economische motieven genoemd.

### Effecten

Economische motieven blijken per saldo de overhand te hebben. Maar worden de beoogde effecten ook gerealiseerd? Het is in het algemeen erg moeilijk om op enigszins objectieve wijze de effecten van organisatorische maatregelen vast te stellen. Dat is bij casestudies al moeilijk genoeg en geldt temeer bij een schriftelijke enquête. Om toch een indruk te krijgen van de effecten van de introductie van groepsdelegatie is gevraagd welke van de hierna genoemde effecten werden bereikt dankzij het invoeren van taakgroepen. De effecten zijn als volgt gegroepeerd:

- Economische prestatie indicatoren:
  - kostenreductie;
  - verkorting van doorlooptijden;
  - verbetering van de kwaliteit van producten of diensten;
  - toename van de output.
- Indicatoren van indirecte arbeidskosten:
  - daling ziekteverzuim;
  - vermindering van absentisme.
- Arbeidsmarkt of werkgelegenheidsindicatoren:
  - vermindering van het aantal medewerkers ('downsizing');
  - daling van het aantal managers.

Antwoordcategorieën waren: 'ja' en 'nee'.

*Economische effecten*

Tabel 7 geeft een overzicht van de door de managers gerapporteerde economische effecten.

	Kosten-reductie	Doorlooptijd-verkorting	Verbetering kwaliteit	Vergroting output
Zwak GD	67	79	94	52
Medium GD	62	59	93	58
Group-based	70	79	96	81

Tabel 7. Economische effecten van onderscheiden vormen van GD (N=1052; percentages)

De managers lijken tevreden te zijn. In de meeste gevallen onderschrijft ten minste tweederde van de managers de vanuit economisch gezichtspunt positief te waarden effecten. Alleen 'vergroting van de output' wordt door managers van organisaties die de zwakkere vormen van groepenarbeid hebben geïntroduceerd, minder vaak als effect genoemd (52%, respectievelijk 58%). Group-based vestigingen hebben over de gehele linie de hoogste scores. Met name wat betreft de toename van de output is het verschil aanzienlijk. Verbetering van de kwaliteit scoort in alle drie de gevallen zeer hoog.

Nadere analyse leert dat kostenreductie en verkorting van doorlooptijden relatief vaak als effect worden aangemerkt door organisaties die korter dan vijf jaar geleden zijn gestart met taakgroepen. Organisaties met een langduriger ervaring rapporteren daarentegen betrekkelijk vaak verbetering van de kwaliteit en vergroting van de output. Op grond hiervan lijkt het zinnig economische effecten op korte en lange termijn te onderscheiden.

Ook wat betreft de aanwezigheidsscores constateert een substantieel deel van de respondenten verbeteringen (zie tabel 8). En ook hier zijn de scores van de group-based organisaties duidelijk hoger dan die van de overige organisaties met groepsdelegatie. Blijkbaar heeft een groot-schalig en intensief gebruik van groepsdelegatie een duidelijk positief effect op een daling van het ziekteverzuim (48%) en de afwezigheid (52%).

	Daling ziekteverzuim	Reductie absentieisme
Zwak GD	36	35
Medium GD	33	38
Group-based	48	52

Tabel 8. Effecten van onderscheiden vormen van GD voor indirecte arbeidskosten (N=1052; percentages)

Vergeleken met de effecten op economische prestaties en, in mindere mate indirecte arbeidskosten, zijn de gerapporteerde directe effecten van groepsdelegatie voor de werkgelegenheid bescheiden maar desalniettemin significant (zie tabel 9). Nadere analyse leert dat de werkgelegenheidseffecten al relatief snel na invoering van taakgroepen worden gesignaleerd.

Wat betreft de reductie van het aantal medewerkers varieert de score voor de drie vormen van groepsdelegatie betrekkelijk weinig (30-37%). Het beeld voor de vermindering van het aantal managersposities is duidelijk verschillend. Met name rapporteren de respondenten voor group-based vestigingen substantieel vaker (44% tegen 24% en 30%) een daling van het aantal (midden)managementbanen.

	Daling aantal medewerkers	Daling aantal managers
Zwak GD	37	30
Medium GD	30	24
Group-based	32	44

Tabel 9. Werkgelegenheidseffecten van onderscheiden vormen van GD (N=1052; percentages)

Op het eerste gezicht kunnen deze bevindingen gemakkelijk eenzijdig worden geïnterpreteerd als 'directe participatie (in de vorm van groepsdelegatie) leidt tot afbraak van werkgelegenheid' (Cramb, 1997). Wat betreft de kortetermijneffecten is dit waarschijnlijk inderdaad het geval, zoals veel managers rapporteren. Toch hoeft dat niet negatief geïnterpreteerd te worden. Groepsdelegatie is kennelijk efficiënt: een bepaalde hoeveelheid werk van een zekere kwaliteit kan in groepsverband met minder mensen worden geklaard. Immers, als dat niet het geval zou zijn, waarom zou management dan investeren in groepsdelegatie? Maar voor een evenwichtige beoordeling moeten ook de langeretermijneffecten in ogenschouw worden genomen. Weliswaar kunnen op korte termijn banen verloren gaan, maar als gevolg van een efficiënter functionerende organisatie kan de concurrentiepositie verbeteren, waardoor op langere termijn werkgelegenheidswinst kan worden geboekt. De gegevens in tabel 10 leveren een empirische ondersteuning voor deze interpretatie.

	Daling werkgelegenheid	Werkgelegenheid constant	Groei werkgelegenheid
Geen GD	30	39	31
Zwak GD	22	39	39
Medium GD	22	44	34
Group-based	23	36	41
Totaal	28	40	32

Tabel 10. Vormen van groepsdelegatie naar ontwikkeling van de werkgelegenheid over de laatste drie jaar (N=5528; rijpercentages)

De respondenten is ook gevraagd hoe de werkgelegenheid van de grootste functiegroep zich gedurende de afgelopen drie jaar heeft ontwikkeld. De tabel laat zien dat voor vestigingen met groepsdelegatie minder vaak werkgelegenheidsdaling wordt gerapporteerd dan wanneer geen sprake is van groepsdelegatie. Het omgekeerde geldt voor de groei van de werkgelegenheid. De organisaties met groepsdelegatie rapporteren significant vaker een groei van de werkgelegenheid voor de kernwerknemers en dat geldt in het bijzonder voor de group-based organisaties.

Al met al heeft de introductie van groepsdelegatie en in het bijzonder van group-based organisatiestructuren de nodige positieve effecten. Dat dit door onze respondenten wordt onderkend, moge ook blijken uit hun antwoord op de vraag in hoeverre naar hun indruk al met al de introductie van groepsdelegatie succesvol is geweest voor het bereiken van de doelstellingen (zie tabel 11). Slechts 13% van de organisaties met GD geeft aan dat de beoogde doelstellingen in beperkte mate zijn gerealiseerd. De overgrote meerderheid geeft aan dat de doeleinden grotendeels of volledig zijn behaald. En opnieuw zien we dat de group-based organisaties het meest positief zijn in hun evaluatie.

	Gering succes	Groot succes	Compleet succes
Zwak GD	19	46	35
Medium GD	9	43	48
Group-based	11	38	51
Totaal	13	43	44

Tabel 11. Vormen van groepsdelegatie naar mate van succes (N=1233; rijpercentages)

### Waarom zo weinig toegepast?

De managers in de EPOC-survey oordelen over het algemeen dus positief over de effecten van taakgroepen. Toch blijkt maar 4% van de organisaties in Europa als group-based te kunnen worden gekarakteriseerd. Taakgroepen zijn in de ogen van de managers dus nuttig, maar worden desondanks betrekkelijk weinig benut. Welke verklaringen kunnen hiervoor worden aangevoerd?

Ten eerste is natuurlijk niet alle werk geschikt om in teams uit te voeren. Zo kan het werkaanbod eenvoudigweg onvoldoende zijn voor meerdere personen. Bij kleine organisaties en specialistische functies zal dat al gauw het geval zijn. Ten tweede speelt een verspreidingsproblematiek. Taakgroepen mogen dan van velerlei zijde zijn en worden gepropageerd, toch zullen niet alle managers van de mogelijkheden van deze

arbeidsorganisatie op de hoogte zijn, laat staan overtuigd. Een aantal managers zal ervoor kiezen het aantal beslisrechten beperkt te houden. *Tertio* moet men bedenken dat taakgroepen vaak een langdurig ontwikkelingsproces vragen. Zo eisen het opleiden van medewerkers en het delegeren van regelende taken de nodige tijd. De gegevens in tabel 12 wijzen daar ook op.

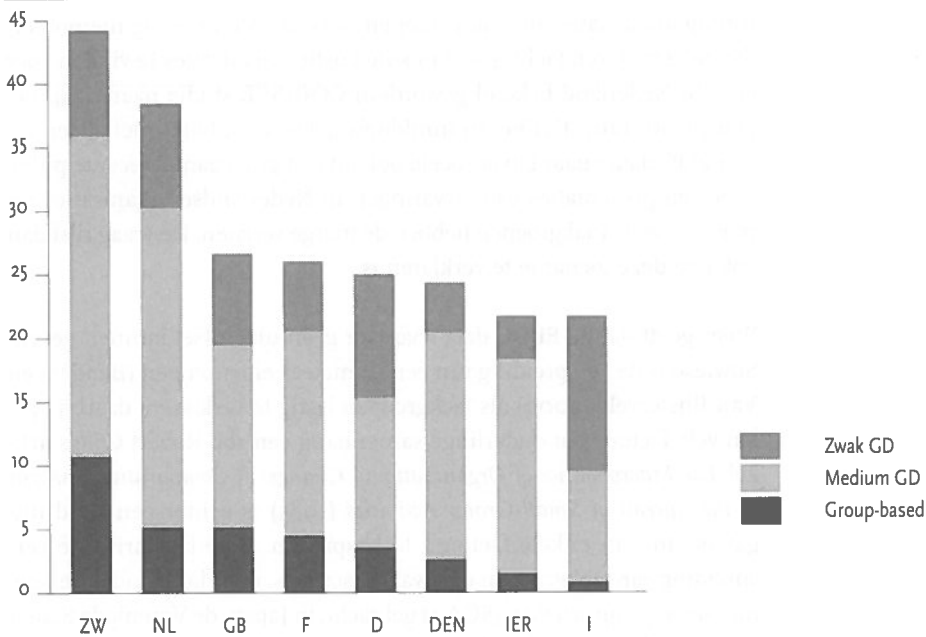
Periode	Zwak GD	Medium GD	Group-based
Minder dan vijf jaar geleden	38	52	10
Meer dan vijf jaar geleden	24	52	24

Tabel 12. Tijdstip van introductie van verschillende vormen GD (N=1328, rijpercentages)

De percentages in tabel 12 suggereren dat groepen in de loop van de tijd meer bevoegdheden krijgen toegekend. Van de 'zwak GD'-groepen is meer dan driekwart jonger dan vijf jaar, terwijl bij 'group-based' een kleine meerderheid juist ouder is dan vijf jaar. Dit wijst erop dat het realiseren van group-based organisatievormen de nodige tijd vergt. De implementatie van group-based structuren vraagt de nodige investeringen en een langetermijnperspectief van het (top)management. En zelfs wanneer het senior management overtuigd is van de wenselijkheid group-based organisatievormen te implementeren en in zijn reorganisatieplannen niet gedwarsboemd zou worden door op kortetermijnresultaten gerichte actoren, is de kans niet denkbeeldig dat de betrokken werknemers en het middenkader de nodige blokkades opwerpen. Immers, waarom zouden de werknemers meewerken aan het implementeren van taakgroepen wanneer dat de kans op verlies van werk met zich meebrengt? Het middenkader kan deze verandering bovendien als aantasting van zijn positie ervaren. Dergelijke weerstand kan het topmanagement ervan weerhouden met taakgroepen te beginnen of deze verder te ontwikkelen.

#### Taakgroepen in internationaal perspectief

Tussen de onderzochte landen blijken verschillen te bestaan in de toepassing van groepsdelegatie, zoals te zien in figuur 2. Deze internationale verschillen blijven bestaan als gecorrigeerd wordt voor vestigingsgrootte en sectoren. Overigens zijn Spanje en Portugal niet in figuur 2 opgenomen vanwege het geringe aantal respondenten (minder dan 100).



Figuur 2. Taakgroepen in acht Europese landen (N = 5786)<sup>2</sup>

Zweden neemt duidelijk de koppositie in. Hetzelfde blijkt uit een onderzoek in de vier Scandinavische landen (NUTEK, 1999). Daarna volgt Nederland: ongeveer 5% van de Nederlandse organisaties is geclassificeerd als 'group-based'. Daarbij moet worden opgemerkt dat de Britse en Franse scores ongeveer gelijk zijn. Nederland scoort tamelijk hoog op 'medium GD'; mogelijk is dat een indicatie dat nog veel wordt geëxperimenteerd, maar het kan ook wijzen op een bewuste keuze voor beperkte delegatie.

De verschillen tussen Groot-Brittannië, Frankrijk, Duitsland en Denemarken zijn klein, wat in mindere mate opgaat wanneer men alleen kijkt naar de (belangrijkste) categorie 'group-based'. Hetzelfde geldt voor het verschil tussen Ierland en Italië. Opvallend is dat in Italië nauwelijks sprake is van 'group-based work'.

#### Vanwaar de hoge Nederlandse score?

Hoewel de EPOC-gegevens slechts een momentopname zijn en dus geen uitsluitsel kunnen geven over een trend, kan aan de hand van gegevens uit eerdere onderzoeken toch plausibel worden gemaakt dat taakgroepen zich in Nederland in een groeiende populariteit mogen verheugen. Uit empirische studies in de jaren zeventig en tachtig (Loontechnische Dienst 1979; Muffels, Heinen en Van Mil, 1982; Loontechnische Dienst, 1987) bleek namelijk keer op keer dat slechts

weinig organisaties met taakgroepen werkten. Den Hertog memoreert dat het eind jaren tachtig veel moeite kostte organisaties te vinden voor een (in Nederland bekend geworden) COB/SER-studie naar taakgroepen (1990: 126). Dat het tij inmiddels gekeerd is, blijkt niet alleen uit de EPOC-data, maar bijvoorbeeld ook uit een groot aantal recente publicaties en presentaties over ervaringen in Nederlandse organisaties uit vele sectoren. Taakgroepen hebben de marge verlaten. De vraag rijst dan ook hoe deze toename te verklaren is.

Weer geldt dat de EPOC-data daarover geen uitsluitsel kunnen geven. Sowieso is de verspreiding van een immaterieel fenomeen (Benders en Van Bijsterveld, 2000) als taakgroepen lastig te verklaren: daarbij spelen vele factoren in onderlinge samenhang een rol. Robert Cole's artikel *The Macropolitics of Organizational Change: A Comparative Analysis of the Spread of Small-Group Activities* (1985) is echter een goed uitgangspunt om enkele factoren te bespreken. Cole beschrijft de verspreiding van taakgroepen en kwaliteitscirkels, door hem onder de noemer *small-group activities* (SGA's) gebracht, in Japan, de Verenigde Staten van Amerika en Zweden. Drie factoren bleken bepalend voor het al dan niet 'aanslaan' van SGA's.

- een nationale infrastructuur ter bevordering van SGA's;
- de houding van vakbonden;
- de arbeidsmarktsituatie.

De arbeidsmarkt lijkt in Nederland nauwelijks een rol te hebben gespeeld. Golden autonome groepen in het Zweden van de jaren zeventig nog als middel om werk aantrekkelijker te maken zodat organisaties een sterkere positie op een krappe arbeidsmarkt konden innemen, in de jaren negentig lijkt dit argument noch in Nederland noch elders een rol van betekenis te spelen. In Duitsland gaat een hoge werkloosheid zelfs gepaard met een toenemend gebruik van *Gruppenarbeit* (Nordhause-Janzen en Pekruhl, 1999).

De infrastructuur en rol van werknemersvertegenwoordigers behoeven wel nadere uitwerking.

#### *Infrastructuur*

Cole (1985) benadrukt de rol van een door werkgevers gesteunde en gefinancierde infrastructuur. Rond 1965 besloot de top van de Zweedse werkgeversorganisatie *Svenska Arbetsgivareföreningen* SAF sociotechnisch geïnspireerde veranderingen te gaan ondersteunen. Rehn merkt zelfs op: 'De SAF maakte in het begin van de jaren '70 behoorlijk wat reclame voor semi-autonome werkgroepen' (1990: 66). In *Nya arbetsformer* (door De Sitter in het Nederlands vertaald en verschenen als



*Werkoverleg en werkstructurering in Zweden (1975)*) wordt verslag gedaan van ervaringen in 100 organisaties. In het Japanse geval spanden de machtige werkgeversvereniging *Nikkeiren* en de *Japan Union of Scientists and Engineers* JUSE zich in kwaliteitskringen te propageren door middel van publicaties, cursussen en adviseurs/trainers (Cole, 1985: 572-574). Cole's argument over het belang van infrastructuur krijgt in het Nederlandse geval een eigen invulling. Nederlandse werkgeversverenigingen hebben nauwelijks initiatieven ontplooid op arbeidsorganisatorisch terrein. De steun van de FME aan MANS (Ter Hart, Lemmens en Peereboom, 1984) en, belangrijker voor taakgroepen, de betrokkenheid van de *Algemene Werkgeversvereniging* bij een COB/SER-studie naar het functioneren van taakgroepen (1990) zijn hierop uitzonderingen. Ook de rol van de Nederlandse overheid, de Ministeries van Economische Zaken en van Sociale Zaken en Werkgelegenheid inclusief, is beperkt geweest: hooguit kan men wijzen op het qua omvang bescheiden onderzoeksprogramma 'Technologie, Arbeid en Organisatie'. Achteraf is een initiatief van de *Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid* echter van groot belang gebleken. De WRR gaf de Eindhovense professor Ulbo de Sitter opdracht voor de studie *Op weg naar nieuwe fabrieken en kantoren* (1981). In dit invloedrijke boek stelde De Sitter de diagnose over wat er in zijn ogen mis was met het Nederlandse bedrijfsleven. Ineffectieve productiestructuren met kwalitatief slecht werk waren de kern van het probleem. De onder De Sitters leiding ontwikkelde *Moderne Sociotechniek* was hiervoor een remedie. In eerste instantie werd de boodschap vanuit de Eindhovense universiteit uitgedragen, maar al snel werden, met steun van enkele werkgevers, de *Stichting NKWO* en adviesbureau *Koers* opgericht om sociotechnische opleidingen voor het bedrijfsleven te verzorgen. Vele publicaties, waaronder het vaak herdrukte 'Groene boekje' (Van Amelsvoort en Scholtes, 1994), ondersteunden dit sociotechnische offensief (Peeters en Van der Geest, 1996). Ook buiten Eindhoven besteden universitaire bedrijfskundige opleidingen de nodige aandacht aan sociotechniek, zeker in Nijmegen, Groningen en Twente. Samen met de afgestudeerden van HBO-opleidingen zorgen deze ex-studenten voor een geleidelijke verspreiding van sociotechnische denkbeelden. Wat dit laatste betreft was de invloed van 'regelcapaciteit', een sleutelbegrip in de *Moderne Sociotechniek*, op de Arbo-wetgeving ook significant (Projectgroep WEBA, 1989).

In Nederland is de infrastructuur ter stimulering van taakgroepen dus niet door werkgeversorganisaties of overheden opgezet. Hier niet-weergegeven EPOC-data ondersteunen dit: de mate waarin overheidsinstanties in Nederland betrokken zijn geweest bij de introductie van groepsdelegatie, is overduidelijk de laagste van de onderzochte landen. Ook Nederlandse werkgeversorganisaties worden relatief weinig inge-

schakeld; als dat wel het geval is, is hun invloed beperkt. De Nederlandse infrastructuur bestaat dan ook uit adviesbureaus, opleidingsinstituten, congresbureaus en publicisten die op eigen initiatief en in de regel om den brode betrokken bij het ontwerpen, invoeren en ontwikkelen van taakgroepen. Blijkbaar bestaat in de markt een behoefte aan deze activiteiten; er bestaan zelfs hierop gespecialiseerde adviesbureaus van Nederlandse origine (in eerste instantie Koers, later ook onder meer de ST-groep en SANT) voor wie sociotechniek en taakgroepen een belangrijk onderdeel of zelfs de hoofdmoot van de activiteiten vormen. Maar hoe dan de vraag daarnaar te verklaren?

Ook op deze vraag is slechts een tentatief antwoord te geven. In ieder geval is duidelijk dat het toenemende gebruik van taakgroepen niet alleen op het conto van De Sitter en de Nederlandse sociotechniek geschreven mag worden, maar dat een internationale kentering in het denken over taakgroepen ook in Nederland invloedrijk is geweest. Zoals de EPOC-data laten zien, worden taakgroepen tegenwoordig op de eerste plaats geassocieerd met een verbeterd organisatorisch prestatievermogen en daarna pas met een verbetering van de kwaliteit van de arbeid. De boodschap dat taakgroepen economische voordelen bieden, is al oud, maar het heeft decennia van voorvechters gekost voordat ze werd geloofd (Buchanan, 2000). De krachtige opkomst van Japanse ondernemingen in de jaren zeventig en tachtig heeft eerst in de Verenigde Staten en later in Groot-Brittannië bijgedragen aan de acceptatie van 'teams', zelfs al blijft onduidelijk hoe de stereotype Japanse arbeidsorganisatie zich verhoudt tot het idee van taakgroepen en zelfsturing (Benders en Van Hootegem, 2000). In de loop van de jaren tachtig zijn in de Amerikaanse managementliteratuur de voordelen van 'self-managing work teams' frequent en krachtig benadrukt, onder meer door een managementgoeroe als Tom Peters. De boodschap werd nu niet alleen uitgedragen door sociaal geëngageerde wetenschappers, maar kwam ook uit een voor managers schijnbaar meer geloofwaardige bron: goeroes en consultants. Mede door hun activiteiten werden zelfsturende teams *salonfähig*. Geleidelijk aan hebben teams in de VS en Groot-Brittannië het predikaat 'best practice' verkregen. Dergelijke buitenlandse invloeden hebben samen met de sociotechniek de geesten rijp gemaakt. En als een eerste groep schapen over de dam is, volgen er meer. Het voorbeeld van grote, prestigieuze ondernemingen zoals DAF Trucks, NedCar, Hoogovens en enkele Philips-vestigingen die al vroeg met taakgroepen zijn begonnen, werd gevolgd door kleinere organisaties, wat men een 'trickle-down' of 'halo'-effect kan noemen. Inmiddels verneemt men dan ook uit vele branches dat met taakgroepen wordt gewerkt en/of geëxperimenteerd.

De derde door Cole genoemde factor is echter nog niet behandeld: de opstelling en macht van de vakbeweging of, in het Nederlandse geval liever, van de werknemersvertegenwoordigers.

#### *Werknemersvertegenwoordigers*

Na het Akkoord van Wassenaar in 1982 zocht de vakbeweging naar andere manieren dan loonsverhogingen om in CAO-onderhandelingen voordelen voor hun leden te realiseren. De nadruk lag daarbij in eerste instantie op herverdeling van arbeid, onder meer door arbeidsduurverkorting. Andere speerpunten in de jaren tachtig en negentig zijn (geweest) doelgroepenbeleid, *employability*, verhoogde werkdruk, RSI en afstemming van werk- en zorgtaken. Wat echter ontbreekt, is arbeidsorganisatie. Gedurende de Tweede Wereldoorlog werd in het geheim de afspraak gemaakt dat de vakbeweging op nationaal niveau zou mogen meepraten in ruil voor de erkenning dat het 'bedrijfsbeheer' des managements was (Windmuller, De Galan en Van Zweeden, 1990: 98-9). Meer dan vijftig jaar nadien staan het algemene onderwerp 'arbeidsorganisatie' en het specifieke item 'taakgroepen' nog steeds niet hoog op de vakbondsagenda's. 'Kwaliteit van de arbeid' is zowel voor FNV (Vreeman, 1982; Sprenger, 1995) als CNV (De Groot, 1994) in de jaren tachtig en negentig een thema geweest, maar de aandacht hiervoor was breed en nauwelijks gericht op taakgroepen. Dat heeft mede te maken met de uiteenlopende belangen van verschillende groepen werknemers die de vakbeweging vertegenwoordigt. Als taakgroepen bijvoorbeeld leiden tot hogere opleidingseisen, kunnen laaggeschoolden daardoor in de knel komen.

De aandacht voor kwaliteit van de arbeid van vakbondszijde heeft vermoedelijk wel bijgedragen aan wat men een 'positief-kritische' houding zou kunnen noemen: het Nederlandse sociotechnische gedachtegoed waarin 'regelcapaciteit' als belangrijkste exponent van kwaliteit van de arbeid wordt geponeerd, lijkt zijn sporen ook te hebben nagelaten in de opstelling van de vakbeweging. Taakgroepen worden gezien als een middel dat een positief effect kan hebben op de kwaliteit van de arbeid (én het prestatievermogen en dus de werkgelegenheid), zonder daarbij potentiële nadelen uit het oog te verliezen. Van Klaveren en Tom (1995: 28-30) sommen enkele problemen op: in de praktijk beperkte mogelijkheden tot vergroting van de regelcapaciteit, moeizame besluitvormingstrajecten vanwege machtsverlies en vrees voor stijgende lonen, toenemende werkdruk en interpersoonlijke problemen binnen taakgroepen. Sprenger (1995: 59-73) wees onder meer op de consequenties voor beloningsstructuren en loopbaanpatronen, maar constateert enkele jaren nadien over zelfsturende teams 'bonden ontberen praktijkkennis' (Sprenger, 1999). Binnen zowel FNV (Peters, 1997) als CNV (De

Groot, 1994; Clous, 1998) is men in de loop van de jaren negentig meer en meer geconfronteerd met vragen van leden om ondersteuning bij de invoering van taakgroepen. Conform artikel 25.1.e van de Wet op de ondernemingsraden is een ingrijpende organisatorische verandering als de invoering van taakgroepen (en de vaak daarmee gepaard gaande structuurverandering) adviesplichtig. Veel leden van ondernemingsraden zijn tevens lid van een vakbond en kloppen bij bestuurders aan voor ondersteuning om een goed advies te kunnen geven. Voor enkele CNV-bonden was dit reden een 'Handleiding autonome taakgroepen voor bestuurders' te laten opstellen (Clous, 1998). Bij FNV Bondgenoten ontwikkelt men inmiddels beleid om aspecten als loopbanen, opleidingen en beloningssystemen uit te werken voor taakgroepen, overigens primair in het kader van *employability* (Peters en Schouten, 1999).

De houding van de Nederlandse vakbeweging is als positief-kritisch én als reactief te kenmerken. Men heeft nooit het voortouw genomen taakgroepen te propageren en ziet er wel de voordelen van in zonder de mogelijke schaduwzijden uit het oog te verliezen. Nu de vraag om ondersteuning meer en meer klinkt, is het zaak te reageren door adequaat beleid te ontwikkelen en ondersteuning te bieden. Voor de verspreiding van taakgroepen is deze voorwaardelijke acceptatie van belang: de vakbeweging had zich namelijk ook tegen taakgroepen kunnen verklaren. In dat geval was de verspreiding van taakgroepen ongetwijfeld geremd. Het initiatief ligt echter bij de werkgevers en wel omdat ze van taakgroepen economische voordelen verwachten.

#### **Wat te leren?**

Wat kan een personeelsmanager nu met deze bevindingen? Met het geven van enkele antwoorden op deze vraag verandert de toon van dit artikel van descriptief-analytisch naar normatief. Met andere woorden: het volgende gestelde volgt niet automatisch uit de EPOC-gegevens, maar is meer 'naar aanleiding van'.

#### *Blijf nuchter*

Een eerste boodschap is: blijf nuchter. Net als andere managers krijgen personeelsmanagers te maken met populaire concepten. Het fenomeen 'managementmode' is de laatste jaren zowel in praktijkbladen als de wetenschappelijke wereld veel besproken (Benders en Van Bijsterveld, 1998; Karsten en Van Veen, 1998). Ook personeelsmanagers, en misschien hun sjeke zusjes en broertjes de 'human resource managers' nog wel meer, krijgen regelmatig nieuwe termen voor de neus waarna iedere keer weer de vraag rijst: moeten we met de laatste trend meegaan, of

is het deze niet meer dan door een goeroe of consultant gebakken lucht? Knijff stelt dat een dergelijke vraag vaak wordt bediscussieerd na presentaties voor de Nederlandse Vereniging voor Personeelbeleid, en noemt zelfsturende teams als voorbeeld (1998: 27). De soms wat schreeuwerige toon van met name Amerikaanse boeken kan managers ertoe verleiden ondoordacht te werk te gaan. Nederlandse auteurs zijn in de regel wat minder hoogdravend, waarbij adviseur Heijmans een uitzondering lijkt. In de brochure van zijn boek *De Teamkarakters van een Zelfscorend Team* (1999) wordt met veel overdrijving gesteld: 'Zonder overdrijving kan worden gesteld, dat het invoeren van het zelfsturend teamconcept voor de meeste onderzochte organisaties een absolute voorwaarde vormde voor overleving.'

Te hopen valt dat de lezers van dergelijke hoogdravende retoriek het gepubliceerde met een korreltje, dan wel bergje zout consumeren. 'Bezint eer ge begint' gaat zeker ook voor het overgaan op teams op. In ieder ingrijpend veranderproces speelt een scala aan factoren, die slechts deels zijn te voorzien en te beheersen. Het serieus invoeren, en zeker ontwikkelen, van taakgroepen heeft immers nogal wat voeten in de aarde (Van Amelsvoort en Scholtes, 1994; Staring en Boonstra, 1997). Managers dienen zich in te stellen op een langdurig veranderingstraject, dat zich kan ontpoppen als een processie van Echternach. Achterwaarts, voor wie pech heeft of niet oplet.

Drie potentiële valkuilen die in de EPOC-survey aan de orde zijn gekomen, willen we hier behandelen: de beloningsstructuur, de rol van het middenmanagement en de kwaliteit van de arbeid.

#### *Beloningsstructuur: veel geschreeuw, toch beweging?*

Hoe een organisatie ook is georganiseerd, de beloningsstructuur is en blijft een gevoelig thema. Uit tabel 5 bleek echter dat teamwerk slechts in weinig gevallen met een ander beloningssysteem gepaard gaat, een conclusie die voor Nederland nog sterker opgaat dan voor praktisch alle andere Europese landen. Dat was wat onverwacht gezien de intensiteit waarmee dit onderwerp in Nederland de laatste jaren is besproken. Zowel vakbonden als werkgevers lijken beducht te zijn voor al te grote veranderingen. De bredere inzetbaarheid die vaak van taakgroepmedewerkers wordt gevraagd, kan men dikwijls accommoderen binnen bestaande functiewaarderingsystemen. Prestatiebeloning is fel bediscussieerd, maar nog steeds omstreden. Bijzonder op de hoede is men voor het koppelen van beloningen aan groepsprestaties; wanneer een groepsbonus meer dan symbolisch is, kan al snel een opjaageffect ontstaan dat de interne verhoudingen onder druk zet. Maar mogelijk is sprake van stilte voor de storm. FNV Bondgenoten is in ieder geval bereid

mee te denken over nieuwe beloningssystemen, die aansluiten op het werken in teams. Met name in competentiebeloning ziet men mogelijkheden (Peters en Schouten, 1999).

#### *De rol van het middenmanagement*

Kwantitatief en kwalitatief heeft de invoering van taakgroepen consequenties voor het middenkader. Uit de survey bleek dat het aantal managers in bijna de helft van de gevallen afneemt. Hun medewerking is dan ook zeker niet vanzelfsprekend. Verlies van werkgelegenheid is echter vaak te vermijden of kan beperkt zijn. Het invoeren en zeker het ontwikkelen van taakgroepen is een langdurig proces, waarbij het middenkader geleidelijk taken kan delegeren aan de teams en zelf een meer faciliterende en stimulerende rol kan gaan vervullen. Uiteraard vereist ook deze overgang de nodige aandacht en begeleiding, waarin personeelsmanagers het voortouw kunnen nemen (zie Van Amelsvoort en Scholtes, 1994: 61-81). Ook het koppelen van met taakgroepen te maken afspraken over te leveren resultaten aan organisatorische doelstellingen vereist aandacht van het middenkader.

#### *Kwaliteit van de arbeid*

Dat taakgroepen tegenwoordig primair geassocieerd worden met een verbeterd economisch prestatievermogen, kan consequenties hebben voor de kwaliteit van de arbeid. Weliswaar geven respondenten aan dat dit vaak samengaat met een verbeterde kwaliteit van de arbeid, maar waakzaamheid is geboden. De nadruk op economische motieven kan leiden tot verhoogde werkdruk, een probleem dat in Nederland toch al prominent aanwezig is. Bepaald onaangenaam kan het in teams worden als werknemers elkaar voortdurend in de gaten gaan houden (Barker, 1993; Sewell, 1998). Niet alle werknemers wensen breed inzetbaar te zijn en zelf beslissingen te nemen. Taakgroepen vergen vaak bijscholing op vaktechnisch én sociaal terrein, maar de surveyresultaten bevestigen het beeld dat de voor scholing beschikbare ruimte slechts deels wordt benut (Waterreus, 1998). Kwaliteit van de arbeid in brede zin blijft een aandachtspunt, ook om te voorkomen dat missers op dit terrein van invloed zijn op de reputatie van zelfsturende teams (vgl. Bacon en Blyton, 2000).

Anderzijds kan een 'vrijheid, blijheid'-misverstand spelen: het idee dat werknemers nu volledig zelfstandig over alles kunnen beslissen. Uit tabel 3 is gebleken dat dit niet spoort met de EPOC-praktijk. Maar zou dat dan niet zo moeten zijn? Waarschijnlijk niet. In de sociotechniek is autonomie in de eerste plaats bedoeld om productieprocessen ongestoord te laten verlopen. Is er iets mis, dan moet lokaal kunnen worden ingegrepen. Autonomie staat dan ook in functie van (operationele) pro-

ductieprocessen. Uitgaande van de wenselijkheid én de mogelijkheden werknemers de zorg voor een storingsvrij verloop in handen te geven, kan een plan voor geleidelijke delegatie worden uitgewerkt. Nagedacht dient te worden welke taken wél, en welke vooral ook niét te delegeren. Bovendien blijft toezicht noodzakelijk, hoewel niet langer op hoe taken worden uitgevoerd maar wel op het resultaat ervan. Dat veronderstelt uitgewerkte afspraken over te leveren prestaties én over hoe deze worden gecontroleerd. 'Vrijheid in gebondenheid' dus, waarbij de grenzen aan participatie wel bespreekbaar en onderhandelbaar moeten zijn.

---

S U M M A R Y

**Some findings reported in *Useful but Unused; Group Work in Europe* (Benders, Huijgen, Pekruhl and O'Kelly, 1999) are summarized. This report is based on survey data gathered in 1996 in establishments in ten European countries (EPOC Research Group, 1997), and discusses in detail this survey's findings on 'group delegation', defined as 'rights and responsibilities are granted to groups of employees to carry out their common tasks without constant reference back to managers – most often known as "group work"'. This aims to catch what is commonly known as 'self-directed work teams' or, in Dutch, 'task groups'. The distribution of 'decision rights', motives for and effects of group delegation, and cross-national differences in its incidence are discussed. Further on the report, we give an explanation why task groups' incidence in The Netherlands is higher than in most other countries in the survey. Our contribution ends with some points of attention for (personnel) managers.**

---

Noten

- 1 We zijn Ronald Batenburg, Sonja Bekker, Marc Peeters, Ron Peters, Ulke Veersma en de redactie erkentelijk voor hun nuttige en benutte commentaar op eerdere versies. Uiteraard zijn wij als auteurs alleen verantwoordelijk voor de inhoud.
- 2 Vanwege een andere verwerking van de non-respons op de twee criteria om de gehanteerde driedeling te maken, wijken deze gegevens licht af van die in het hoofdrapport. Het belangrijkste verschil betreft de lagere score van Ierland. Het Verenigd Koninkrijk scoort hier marginaal hoger.

Literatuur

- Amelvoort, P. van en G. Scholtes (1994). *Zelfsturende teams; Ontwerpen, invoeren en begeleiden* (tweede druk). Vlijmen: ST-GROEP.
- Bacon, N. en P. Blyton (2000). 'The diffusion of teamworking and new working practices: what role do industrial relations factors play' In: S. Procter en F. Mueller (red.), *Teamworking*. Houndmills/Londen: Macmillan, pp. 244-261.
- Barker, J. (1993). 'Tightening the Iron Cage; Concertive Control in Self-Managing Teams'. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), pp. 408-437.
- Benders, J. en M. van Bijsterveld (1998). 'Managementmodes managen'. *Bedrijfskunde*, 70(2), pp. 6-12.
- Benders, J. en M. van Bijsterveld (2000). 'Leaning on lean; the reception of a management fashion in Germany'. *New Technology, Work and Employment*, 15(1), pp. 50-64.
- Benders, J. en G. Van Hootegem (2000). 'How the Japanese got teams'. In: S. Procter en F. Mueller (red.), *Teamworking*. Houndmills/Londen: Macmillan, pp. 43-59.
- Buchanan, D. (2000). 'An eager and enduring embrace: the ongoing rediscovery of a management idea'. In: S. Procter en F. Mueller (red.), *Teamworking*. Houndmills/Londen: Macmillan, pp. 25-42.
- Clous, P. (1998). *Vakbonden en teams; Een onderzoek naar meningen binnen de Nederlandse vakbeweging over de gevolgen van zelfsturende teams voor werknemers* (doctoraalscriptie). Nijmegen: Nijmegen Business School.
- COB/SER (1990). *Zelfstandig samenwerken in taakgroepen; Praktijkervaringen in industrie en dienstverlening*. Den Haag: COB/SER.
- Cole, R.E. (1985). 'The Macropolitics of Organizational Change; The Spread of Small-Group Activities in Sweden, Japan, and the United States'. *Administrative Science Quarterly*, 30(4), pp. 560-585.
- Cramb, G. (1997). "'Open" companies lead job-loss league'. *Financial Times*, (33263), p. 2.
- EPOC Research Group (1997). *New Forms of Work Organisation; Can Europe realise its potential?; Results of a survey of direct employee participation in Europe*. Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Groot, W. de (1994). *Aan de slag met kwaliteit van de arbeid*. s.l. Odijk: Hout- en Bouwbond CNV.
- Hart, W.J. ter, N.G.R. Lemmens en E. Peereboom (1984). *Management en arbeid nieuwe stijl*. Amsterdam/Brussel: Elsevier.
- Heijmans, J. (1999). *De Teamkarakters van een Zelfscorend Team*. Maastricht: Shaker Publishing.
- Hertog, J.F. den (1990). De lerende organisatie: lessen uit Zweden. In: A. Buitendam, D.A.G. Dumas & A.C. Glebbeek (red.), *Het Zweedse model; geschikt voor import?* Assen/Maastricht: Van Gorcum, 123-130.
- Huijgen, F. en J. Benders (1998). 'Het vallende kwartje; Directe participatie in Nederland en Europa'. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 14(2), pp. 113-127.



- Karsten, L. en K. van Veen (1998). *Managementconcepten in beweging: tussen feit en vluchtigheid*. Assen: Van Gorcum.
- Klaveren, M. en T. Tom (1995). 'All-round groepswerk: doen of doen alsof?'. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 11(1), pp. 21-33.
- Knijff, R. (1998). 'Bronnen van ons denken'. *Personeelbeleid*, 34(1), pp. 27-29.
- Looise, J.C., J. de Jong en M.A.G. Thunnissen (1998). 'Organisatievernieuwing en directe werknemersparticipatie'. *M&O*, 52(6), pp. 9-28.
- Loontechnische Dienst (1979). *Werkoverleg en werkstructurering in Nederland 1978*. Den Haag: Loontechnische Dienst.
- Loontechnische Dienst (1987). *Werkoverleg en werkstructurering in Nederland in 1985*. Den Haag: Loontechnische Dienst.
- Muffels, R., T. Heinen en G. van Mil (1982). *Werkoverleg en werkstructurering en de subsidieregeling arbeidsplaatsverbetering; Een onderzoek bij organisaties met meer dan 100 personeelsleden*. Tilburg: IVA.
- Nordhause-Jan, J. en U. Pekruhl (1999). 'Entwicklung der Arbeitsstrukturen in Deutschland: Mehr Gruppenarbeit und höhere Arbeitszufriedenheit?'. In: *Institut Arbeit und Technik, Jahrbuch IAT 1998/99*. Gelsenkirchen: Institut Arbeit und Technik, pp. 250-264.
- NUTEK (1999). *Flexibility Matters - Flexible Enterprises in the Nordic Countries*. Stockholm: NUTEK.
- Peeters, M. en L. van der Geest (1996). *Zelfsturende teams: De praktijk aan het woord*. Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie.
- Peters, R. (1997). *Taakgroepen en beloning*. s.l.: Industriebond FNV.
- Peters, R. en J. Schouten (1999). 'Ontwikkelingen in de vakbeweging: naar een nieuwe balans in beloningsverhoudingen; Tussen zekerheid en ontwikkeling'. In: F.C.M. Poels (red.), *Handboek Functiewaardering*, C.III.2-101-118. Deventer: Kluwer.
- Projectgroep WEBA (1989). *Functieverbetering en kwaliteit van de arbeid*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Poutsma, E. en F. Huijgen (1999). 'European diversity in the use of participation schemes'. *Economic and Industrial Democracy*, 20(2), pp. 197-223.
- Rehn, G. (1990). 'Arbeidsverhoudingen en sociaal beleid in Zweden'. In: A. Buitendam, D.A.G. Dumas en A.C. Glebbeek (red.), *Het Zweedse model; geschikt voor import?*. Assen/Maastricht: Van Gorcum, pp. 45-66.
- Sewell, G. (1998). 'The Discipline of Teams; The Control of Team-based Industrial Work through Electronic and Peer Surveillance'. *Administrative Science Quarterly*, 42(2), pp. 397-428.
- Sitter, L.U. de (1981). *Op weg naar nieuwe fabrieken en kantoren*. Deventer: Kluwer.
- Sitter, L.U. de (1998). *Synergetisch produceren; Human Resources Mobilisation in de produktie: een inleiding in de structuurbouw* (tweede druk). Assen: Van Gorcum.
- Sprenger, W. (1995). *In de kern; Organisaties aan de slanke lijn*. Amsterdam: FNV.
- Sprenger, W. (1999). 'Bonden ontberen praktijkkennis'. *Zeggenschap*, 10(3), pp. 30-33.

- Staring, M.J. en J.J. Boonstra (1997). 'Dilemma's bij invoering van teamgericht werken. *Holland/Belgium Management Review*, 56, pp. 38-46.
- Vreeman, R. (red.) (1982). *De kwaliteit van de arbeid in de Nederlandse industrie*. Nijmegen: SUN.
- Waterreus, J.M. (1998). Scholingsfondsen onderzocht. *ESB*, 83(4136), pp. 65-66.
- Windmuller, J.P., C. de Galan en A.F. van Zweeden (1990). *Arbeidsverhoudingen in Nederland* (zevende druk). Utrecht: Het Spectrum.