

## PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/45855>

Please be advised that this information was generated on 2021-05-09 and may be subject to change.

---

# Zelfsturende teams als managementmode

Jurriaan Nijholt en Jos Benders\*

*In dit artikel bespreken we in hoeverre zelfsturende teams in Nederland als een managementmode zijn te beschouwen. Aan de hand van bestudering van de golf aan gepubliceerde teksten over zelfsturende teams concluderen we dat teams in de jaren '90 kortstondig in het middelpunt van de belangstelling hebben gestaan. Ondanks deze tijdelijke 'modieusheid' van het concept in het geschreven discours, vinden we in de beschikbare data over toepassing in de praktijk indicaties van een meer duurzame verankering. Het langdurige sociotechnische 'offensief' vanuit de wetenschap heeft hierin ongetwijfeld een rol gespeeld, maar de aandacht is mogelijk verschoven van de sociotechnische nadruk op structuurbouw naar zelfsturende teams sec. De sociotechniek, in Nederland de meest invloedrijke methodiek die werken met zelfsturende teams propageert, is hierbij meer als bron van legitimatie gaan gelden.*

*Trefwoorden: Zelfsturende teams, sociotechniek, managementmode*

---

## Inleiding

In zijn column *De tragiek van zelfsturende teams* betoogt Jeroen Koppens dat de belangstelling voor zelfsturende teams sinds 'de start van de nieuwe eeuw' tanende lijkt. Als indicaties hiervoor noemt hij 'signalen over mislukte projecten en tegenvallende resultaten'. In sommige organisaties zouden teams 'een beladen begrip' zijn geworden. Hij vraagt zich af: 'heeft het concept gefaald?' en 'hebben we nu te maken met de zoveelste managementhype?' (Koppens, 2003). Koppens meent van niet, maar duidt wel drie probleemgebieden aan. Ten eerste is er sprake van 'denkluïheid': mede vanwege overspannen verwachtingen onderschatten managers hoe complex de invoering van teams is. Ten tweede komen teams meer en meer los te staan van de 'sociotechnische oorsprong'. Ten

slotte is sprake van 'vastlopende implementatieprocessen' (Koppens, 2003).

Zoals dat een columnist betaamt, werpt Koppens met het nodige retorische geweld prikkelende vragen op. Het genre kent echter ook zijn beperkingen, en die liggen wat ons betreft in dit geval in de empirische onderbouwing van de antwoorden. Koppens poneert krachtige stellingen, maar voert zelfs geen anekdotisch bewijs aan. De centrale vraag in dit artikel is dan ook of zelfsturende teams wel te zien zijn als een 'hype' c.q. een managementmode. Onze onderzoeksvragen zijn er verder op gericht om empirische indicaties te vinden van de door Koppens gesignaleerde probleemgebieden. Om deze vragen te kunnen stellen, is het allereerst nodig om te weten wat managementmodes zijn. In de volgende paragraaf gaan we daarop in. Uit de literatuur over

---

\* De auteurs bedanken Pierre van Amelsvoort, Klaas ten Have, Stefan Heusinkveld, Marc Peeters, Roel Schouteten, Christine Teelken en drie anonieme reviewers voor hun commentaar op eerdere versies van dit artikel. Tevens bedanken ze Karolus Kraan en Bram Steijn voor het ter beschikking stellen van data. Jurriaan Nijholt is als junior onderzoeker werkzaam bij de Radboud Universiteit Nijmegen, Faculteit der Managementwetenschappen. E-mail: j.nijholt@fm.ru.nl. Jos Benders is als senior onderzoeker werkzaam bij de Radboud Universiteit Nijmegen, Faculteit der Managementwetenschappen. E-mail: j.benders@fm.ru.nl.

managementmodes leiden we vervolgens enkele empirisch toetsbare onderzoeksvragen af die, voorzover de beschikbare data dat toelaten, een toetsing van Koppens' stellingen vormen. Daarna presenteren we achtereenvolgens onze methodologie, resultaten en conclusies.

## Managementmodes

In het dagelijkse management spraakgebruik hebben termen als 'mode' en 'hype' negatieve connotaties: simplistische ideeën, hoog opgeklopte verwachtingen, ondoordachte implementaties, opnieuw onder de aandacht gebrachte concepten ('oude wijn in nieuwe zakken') en/of snel opkomende populariteit (Abrahamson & Fairchild, 1999). Deze beelden van wispelturigheid en impulsief gedrag verdragen zich slecht met de officieel uitgedragen idee van managers als de belichaming van economische rationaliteit, die voortdurend zorgvuldig afwegen hoe de gestelde doelen zo efficiënt mogelijk zijn te bereiken.

De voortdurende opkomst van allerlei als nieuw en prestatieverhogend gepresenteerde technische systemen en organisatieconcepten heeft bedrijfswetenschappers ertoe aanzet het fenomeen 'managementmodes' nader te gaan bestuderen. Managementmodes zijn te definiëren als "de patronen van productie en consumptie van tijdelijk intensief managementdiscours, en de hiermee op gang gebrachte en ermee geassocieerde organisatieveranderingen" (Benders et al., 2001). Het 'tijdelijk intensief' en dus van voorbijgaande aard zijn van het managementdiscours is belangrijk om een onderscheid te maken tussen de begrippen 'organisatieconcepten' enerzijds en 'managementmodes' anderzijds. Organisationsconcepten zijn "relatief coherente, prescriptieve visies op het inrichten van (delen) van organisaties" (Verlaar & Benders, 1998). De aandacht voor organisatieconcepten fluctueert in de loop van de tijd. Vermoedelijk de meeste krijgen nauwelijks enige aandacht, andere daarentegen staan gedurende een bepaalde periode in het middelpunt van de belangstelling en kunnen dan als 'managementmode' gelden.

## Publiek discours

Organisatieconcepten zijn te zien als verhandelbare ideeën (Fincham, 1995). Managers worden dan gezien als consumenten, en als producenten gelden managementadviseurs, managementgoeroes, massamedia gericht op de managementgemeenschap en bedrijfswetenschappers (Abrahamson, 1996). Producenten zullen proberen consumenten ervan te overtuigen dat zij het aangeboden organisatieconcept moeten toepassen, en gebruiken hierbij verschillende media. Conferenties, boeken en publicaties zijn de meest toegepaste middelen. Aan deze vorm van 'publiek discours', hier opgevat als datgene wat gezegd en geschreven wordt over een bepaald onderwerp, zijn twee facetten te onderscheiden: de aard en de intensiteit.

## Aard

Abrahamson en Fairchild kenschetsen de aard van het publiek discours in de opgang van een managementmode als "emotionally charged and largely uncritical discourse vaunting the quasi-magical potency of a management technique" (Abrahamson & Fairchild, 1999: 735). Vanuit het perspectief van (niet-academische) producenten is het hoogdravende karakter begrijpelijk: men moet een mooie toekomst voorspiegelen en tegelijkertijd de potentiële consument niet afschrikken door te gedetailleerd in te gaan op de exacte inhoud van een concept en de veranderingsproblematiek die met zijn invoering gepaard gaat. De geschetste oplossingen bestaan dan ook uit simpele ideeën die aansluiten bij het gezond verstand van gebruikers, vaak in de vorm van metaforen (Kieser, 1997). Deze kenmerken staan op gespannen voet met het wetenschappelijke discours. Van academici wordt een precies taalgebruik verwacht, ook al gaat dit ten koste van begrijpelijkheid voor niet-academici. Voor een consultant geldt om commerciële redenen precies het tegenovergestelde (Benders & Heusinkveld, 2003; Kieser, 1997). Mede door de uiteenlopende kansen om managers als consumenten van hun gedachtegoed te bereiken, ontstaat gemakkelijk het idee dat de wetenschap in de verspreiding van concepten achterloopt ten opzichte van andere producenten van managementmodes als consultants en goeroes (Abrahamson, 1996). Veel managementteksten worden geken-

merkt door 'interpretatieve levensvatbaarheid' (Ortmann, 1995; Benders & Van Veen, 2001): een bepaalde mate van ambiguïteit vergroot de marktkansen. Essentieel is dat de meerdere groepen potentiële klanten en betrokkenen iets aantrekkelijks in het concept onderkennen. De verwarring over de inhoud wordt vaak versterkt doordat de oorsprong lang niet altijd eenduidig is aan te merken.

Wanneer een gelanceerd concept lijkt aan te slaan, komen aan zowel de productie- als de consumptiezijde wederzijds versterkende processen op gang: een relatief groot aantal publicaties over de mode verschijnt in korte tijd, wat weer vraag uitlokt en tot verdere publicaties leidt (Benders et al., 2001). Als een idee succes lijkt te krijgen, zullen concurrenten het ook gaan aanbieden om een deel van de markt in te palmen. Productdifferentiatie is dan vaak essentieel, zodat 'variaties op het thema' gaan ontstaan. Wanneer sprake is van breed te duiden begrippen en/of al langer bestaande basisideeën zijn bovendien meerdere oorsprongen denkbaar (Fincham & Evans, 1999). In de loop der tijd zal de onduidelijkheid over een modieus concept eerder toenemen dan afnemen. In en door het gebruik van het concept ontstaan meerdere interpretaties. Het element 'op gang gebrachte en ermee geassocieerde organisatieveranderingen' in vorenstaande definitie van managementmodes verwijst hiernaar. Als over deze veranderingen wordt gepubliceerd, ontstaat een verdere uitwaaiering in betekenissen en constructen. De oorspronkelijke ideeën van de bedenkers kunnen daardoor ook losjes gekoppeld of zelfs compleet ontkoppeld worden van concrete veranderingsprojecten.

### Intensiteit

Organisatieconcepten als verhandelbare ideeën kennen net als andere producten een levenscyclus (Gill & Whittle, 1993; Huczynski, 1993), waarbij de intensiteit van het publieke discours in de loop van de tijd varieert. Een veelgebruikte manier om deze golfthese (Heusinkveld & Benders, 2000) te toetsen, is door het aantal artikelen over een managementconcept door de jaren heen te tellen. Op de top van de populariteit van het concept worden de meeste artikelen over het onderwerp gepubliceerd in wetenschappelijke

en managementtijdschriften, waardoor een klokvormige curve van de populariteit geschetst kan worden. Een dergelijke beschrijving van de intensiteit van het publieke discours is een 'print media indicator' (pmi) (Abrahamson, 1996: 258). Een verzameling artikelen in de gedrukte pers wordt dan gezien als operationalisatie van de term 'publiek discours'. Hiermee wordt alleen het geschreven en in wetenschappelijke en vaktijdschriften gepubliceerde deel van het discours bestudeerd. Congressen, seminars, boekpublicaties en interne documenten van organisaties worden zo buiten beschouwing gelaten.

### Praktijk

Een belangrijke kritiek op het gebruik van pmi is dat deze strikt genomen niets zegt over het gebruik in de praktijk. Grote aandacht vanuit de media gaat immers niet noodzakelijkerwijs met grootschalige toepassing in de praktijk gepaard. Dat kan echter wel het geval zijn, waardoor per managementmode de samenhang tussen de intensiteit van het discours gemeten in de pmi en de diffusie in de praxis kan verschillen.

Abrahamson en Fairchild suggereren dat de diffusie van een populair organisatieconcept naar organisaties een co-evolutie vertoont met de levenscyclus van het discours over dat concept (1999): een dalende populariteit in het discours valt dan samen met diffusie van de beslissing om toepassing van het concept in organisaties te beëindigen. Zij stellen: "The exception may be the retention of the rare, once-fashionable management technique, via its relatively permanent institutionalization" (1999). Het valt echter nog te bezien hoe zeldzaam dit is. Adoptie van een concept of werkwijze wordt namelijk door Zeitz, Mittal en McAulay (1999) tegen de achtergrond van de institutionele theorie onderscheiden van 'institutional entrenchment'. Het laatste verwijst naar de verankering van geadopteerde concepten in de organisatie 'such that they resist removal or change' (1999: 741). Heusinkveld heeft het in dit kader over de 'sedimentatie' van (onderdelen van) organisatieconcepten (2004). Volgens Zeitz et al. is het in de institutionele theorie zelfs een impliciete veronderstelling dat geadopteerde concepten zichzelf altijd inbedden. Maar ook het proces van het adopteren

zelf, dat zijn weerslag vindt in organisatieveranderingen, is een complexe en vooral langdurige aangelegenheid, waardoor de beslissing tot discontinuering niet van het ene op het andere moment wordt genomen. Deze theoretische optiek staat haaks op de door Abrahamson en Fairchild (1999) gesuggereerde co-evolutie.

## Onderzoeksvragen

In de inleiding hebben we als centrale vraag geformuleerd: zijn zelfsturende teams te zien als een managementmode?. In de voorgaande paragraaf zijn als karakteristieken van managementmodes benoemd: (1) een tijdelijk intensief managementdiscours, en (2) de hiermee op gang gebrachte en ermee geassocieerde organisatieveranderingen. Dit leidt tot de volgende concrete onderzoeksvragen:

- 1 Is er in het publieke discours een golf van belangstelling voor zelfsturende teams aantoonbaar?
- 2 Hoe heeft de verspreiding van teams naar organisaties zich in de loop van de tijd ontwikkeld?

De bij vraag 1 gevonden artikelen bevatten bovendien een aantal indicaties ter verificatie van twee van Koppens' stellingen: de verwijdering van de sociotechnische oorsprong, en mislukkingen en tegenvallende resultaten. Dit leidt tot de volgende vragen:

- 3 Kunnen we in het discours empirische indicaties vinden van een eventueel loskomen van de sociotechnische oorsprong?
- 4 Alsook signalen over mislukte projecten en tegenvallende resultaten?

## Data en methodologie

In de volgende paragrafen worden de databronnen en methoden uiteengezet waarmee de verschillende onderzoeksvragen behandeld worden. Op de eerste plaats bespreken we de PMI om een beeld te schetsen van de populariteit van teams in het discours. Vervolgens bespreken we een aantal bestaande studies naar de incidentie van teamwerk in de praktijk. Ten slotte worden de vragen 3 en 4, die beantwoord worden door bestudering van de

inhoud van de in de pmi gevonden artikelen, geschaard onder het kopje 'artikelanalyse'.

### PMI

Zoals gebruikelijk in dergelijk onderzoek wordt alleen het geschreven en in wetenschappelijke en vaktijdschriften gepubliceerde deel van het discours bestudeerd, waarmee congressen, seminars, en boekpublicaties buiten beschouwing blijven. Deze keuze is gemaakt met het oog op de onderzoekseconomische voordelen van vrij toegankelijke digitale bibliografische databases. Het tellen van artikelen moet uitwijzen of in het publieke discours in Nederland een golf van belangstelling voor teams waar te nemen is. Hiervoor is gebruikgemaakt van twee afzonderlijke databases om afhankelijkheid van de karakteristieken van een enkele bibliografische bron te verminderen (Nijholt, 2003).

OnLine Contents (OLC) claimt de indices van 15.000 tijdschriften op alle wetenschapsgebieden te bevatten, en daarmee naar ongeveer 13 miljoen artikelen vanaf ruwweg 1770 te verwijzen. Nader onderzoek toont aan dat OLC over de jaren 1990 tot 2003 gemiddeld 1.365.000 referenties naar Nederlandstalige artikelen bevat. Hier zit een stijging in van 82.000 artikelen (in 1990) tot 1.935.000 artikelen (in 2003). Ook is gekeken naar de inhoud van OLC over de jaren 1955 – 1985 (vanaf ruwweg het begin van de sociotechniek), maar dan met intervallen van vijf jaar. Dit resulteerde in een aanzienlijk lager gemiddelde van 2.010 Nederlandstalige artikelen per jaar. Hier fluctueert het aantal artikelen tussen 346 (in 1970) en 10.030 (in 1985). Dientengevolge kan het ontbreken van artikelen over zelfsturende teams en sociotechniek uit vroeger jaren het gevolg zijn van een gebrek aan content van de database.

De tweede database waarvan gebruik is gemaakt is de Management cd-rom. Hier is opgenomen de database 'Management en P&O Literatuurinformatie' die verwijzingen bevat naar in totaal 17.664 (tijdschrift)artikelen en publicaties op het gebied van management en HRM. De redactie baseerde zich hiervoor op de documentatieafdelingen van De Baak, KLM, Hoogovens, Nederlandse Spoorwegen, Philips en ING die de meest relevante artikelen uit 191 vaktijdschriften en publicaties hebben geselecteerd. Drie keer

per jaar werd van de geactualiseerde databank een cd-rom-uitgave gemaakt. De laatste cd uit deze reeks dateert van oktober 1997 en is in dit onderzoek gebruikt. De database opgenomen op de Management cd-rom richt zich dus, in tegenstelling tot die van OLC, specifiek niet op volledigheid maar op veronderstelde relevantie voor met name HRM-beoefenaars. De database bevat referenties naar artikelen vanaf 1983 met een gemiddelde van 1.177 artikelen per jaar, fluctuerend tussen 220 verwijzingen (in 1983) en 1.694 verwijzingen (in 1995). Hoewel kleiner is de cd-rom meer gespecialiseerd en consistent in de hoeveelheid content door de jaren heen, en kan dus een betere indicator van de interesses van de managementgemeenschap zijn. De resultaten uit de twee databases zijn samengevoegd en doublures verwijderd. Artikelen die wel reageerden op de gegeven zoekterm maar bij nadere bestudering niet gerelateerd waren aan het onderwerp, zijn niet meegenomen in de resultaten.

Uit de literatuurstudie is een aantal synoniemen naar voren gekomen voor het concept zelfsturende teams. Gezocht is op een aantal veelvoorkomende combinaties (en vervoegingen) van de bijvoeglijk naamwoorden 'zelfsturend' en 'autonoom' en de zelfstandig naamwoorden 'team', 'taakgroep' en 'groep'. De telling is voor het laatst uitgevoerd op 7 januari 2004, zodat resultaten uit 2003 in de analyse zijn meegenomen. Artikelen die slechts het woord 'zelfsturende teams' of een synoniem laten vallen, maar niet gerelateerd zijn aan de materie, zijn hierbij niet meegeteld.

#### Data teamwerk

Vanwege allerlei meetproblemen zijn data over de incidentie van concepten in de praktijk moeilijk te verkrijgen. Dit probleem geldt te meer voor diffusie, aangezien longitudinale gegevens slechts zelden beschikbaar zijn (Benders et al., 2002). Een van deze meetproblemen is dat het moeilijk is organisatieconcepten empirisch waar te nemen. Dit geldt ook voor het fenomeen 'zelfsturende teams'. In het algemeen kan men stellen dat een striktere operationalisatie resulteert in een lagere waargenomen incidentie van teams: indien aan meer criteria voldaan moet worden zullen de gerapporteerde percentages lager uitvallen. In die zin zijn de

resultaten een artefact van zowel de gehanteerde definities en onderzoekopzet als het empirische fenomeen 'zelfsturende teams' *an sich*.

Om bovenstaande reden is het noodzakelijk om door middel van triangulatie van beschikbare data een beeld op te bouwen van de incidentie van zelfsturende teams. Een probleem hierbij is vanzelfsprekend dat door uiteenlopende onderzoekopzetten er beperkingen aan de vergelijkbaarheid zitten. Alvorens de gebruikte bronnen te presenteren wordt hieronder eerst aangegeven welke keuzes in het algemeen binnen onderzoek naar de incidentie van teams gemaakt dienen te worden. Hiermee wordt duidelijk op welke punten de gebruikte data wel en geen vergelijkingen toelaten, en kunnen we tot een typering van de gebruikte bronnen komen.

**1 Label** Men staat voor de keuze het 'label' dan wel de 'inhoud' te meten. In het eerste geval volstaat een vraag als 'heeft uw organisatie zelfsturende teams?'. Dit is de minst strikte wijze van meten en zal resulteren in een hoge gerapporteerde incidentie vanwege de mogelijkheid van sociaal wenselijk antwoorden en de ruime interpretatievrijheid. Bovendien kan een groep medewerkers door de leiding het label 'zelfsturend team' opgeplakt krijgen zonder dat hier inhoudelijke consequenties aan zijn verbonden. Zij zijn niet noodzakelijkerwijs functioneel equivalent aan in de sociotechnische literatuur omschreven teams.

**2a Inhoud** Kiest men daarentegen voor inhoud, dan dient een omschrijving van teams geformuleerd te worden, alsook een operationalisatie van teams waarmee de mate van zelfsturendheid of autonomie van groepen werknemers gemeten kan worden. Binnen verschillende onderzoeken kan de gehanteerde maatstaf van autonomie variëren.

**2b Coverage** Doel van dergelijk onderzoek is de incidentie van teams te schatten voor een bepaalde populatie. Dit kan een populatie zijn van werknemers of van organisaties. In het laatste geval kiest men er dan voor te meten op vestigings- of ondernemingsniveau. Dan kan men restricties invoegen ten aanzien van het aandeel werknemers van de

organisatie dat in dergelijke teams moet werken. Dit wordt *coverage* (Benders et al., 1999) of *penetration* genoemd (Osterman, 2000).

Op de eerste plaats maken wij gebruik van een Europees onderzoek naar arbeidsparticipatie op de werkplek, genaamd Employee Participation in Organizational Change (EPOC), in opdracht van de European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Hierbij is de incidentie van teamwerk onderzocht bij organisaties met twintig of meer werknemers, onder meer in Nederland (Huijgen et al., 2000). Dataverzameling vond plaats in 1996. Hierbij zijn managers geënquêteerd over delegatie van verantwoordelijkheden op acht verschillende dimensies (bijvoorbeeld werkplanning en kwaliteitscontrole) naar groepen werknemers. Om te kwalificeren als *team-based organisation*, met andere woorden een organisatie waar werken met zelfsturende teams toegepast is, moet minimaal 70% van de grootste groep uitvoerende medewerkers ('kernwerknemers' buiten management en staf) opereren in teams, en moeten deze teams over verantwoordelijkheid beschikken voor minimaal vier van de acht dimensies (Huijgen et al., 2000). Ten aanzien van de hiervoor beschreven typering is in EPOC de meest strikte wijze van meten gehanteerd.

Het Amsterdam Institute for Advanced Labour Studies (AIAS) heeft in samenwerking met de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR) in 2002 een onderzoek opgezet naar toepassing van ict en de gevolgen voor organisaties, onder andere op het gebied van HRM-beleid (Tijdens & Steijn, 2002). Steijn heeft in 2000 vergelijkbaar onderzoek uitgevoerd, en beide keren is gebruikgemaakt van de faciliteiten van Telepanel (Steijn, 2001). Dit is een bestand aan respondenten die wekelijks een computergestuurde vragenlijst invullen, en vormt een representatieve steekproef uit de Nederlandse bevolking. De operationalisering van zelfsturende teams is gebaseerd op maar niet identiek aan die in het EPOC-onderzoek. Hier is sprake van zes dimensies die gebruikt worden in de constructie van het productieconcept in plaats van acht, en de restricties ten aanzien van het kwalificeren als 'zelfsturend' zijn relatief zwaarder (teams

moeten over verantwoordelijkheid beschikken voor minimaal vijf van de zes gebruikte dimensies in plaats van vier van de acht). Onderzoekseenheden zijn hier werknemers. Logischerwijs zijn er geen restricties ten aanzien van *coverage*.

De TNO Werkgeversenquête is uitgevoerd in zowel 1998 (Dhondt et al., 2000) als 2002 (Kraan et al., 2003), waardoor trendgegevens beschikbaar zijn over de incidentie van zelfsturende teams in de praktijk. Gevraagd is naar de toepassing van 'groepswork' in organisaties zonder hierbij restricties ten aanzien van het aantal kernwerknemers in teams toe te passen. In de weergegeven resultaten (zie hiervoor) zijn alleen organisaties met twintig of meer werknemers meegenomen. In 1998 is verantwoordelijkheid op vijf dimensies gemeten, in 2002 op twee (te weten: planning en allocatie van werk). Op basis van de resultaten van het EPOC-onderzoek (Huijgen et al., 2000) verwachten de auteurs echter dat er een sterke samenhang bestaat tussen deze twee dimensies en de dimensies 'verbeteren werkprocessen' en 'kwaliteitscontrole.' Om onderzoekseconomische redenen is ervoor gekozen deze laatste vragen niet op te nemen in het onderzoek van 2002. Aannee is dan ook dat deze vier dimensies het meest accuraat het teamconcept 'vangen'. Voor het onderhavige onderzoek zijn, om vergelijking tussen de beide meetmomenten mogelijk te maken, de beschikbare data uit 1998 gehercodeerd. Organisaties met zelfsturende teams zijn uiteindelijk geoperationaliseerd als: organisaties met twintig of meer werknemers waar groepswork is toegepast, waarbij de groepen voornamelijk of geheel verantwoordelijk zijn voor allocatie en planning van werk.

Ten slotte wordt in dit artikel data gebruikt van het OSA Arbeidsvraagpanel, vermeld in een studie over ict-gebruik en organisatie van de arbeid over de jaren 1988-2000 (Borghans & Ter Weel, 2003). Zij maken gebruik van data uit tweejaarlijkse enquêtes, sinds het begin van de jaren tachtig uitgevoerd door de Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarkt-onderzoek (OSA). Helaas is in de jaren 1988-2000 het verloop binnen het panel sterk: 'In totaal is er in 17.343 enquêtes informatie over 8.816 organisaties verzameld. Dit betekent dat organisaties gemiddeld 1,97 maal hebben deelgenomen aan het OSA Arbeidsvraagpanel

Tabel 1 Kenmerken van de gebruikte surveys

	Steekproefkader	Steekproef	Bruikbare respons	Enquêtevorm	Meetniveau	Operationalisatie
(1) EPOC	INTOMART/GfK Europe	2.386 organisaties met 20 of meer werknemers	21,9% (505 resp.)	Schriftelijk	Vestiging	Type 2b: 'team-based organisatie' als 70% van kernwerknemers in teams werkt, die 4 uit 8 beslissingsbevoegdheden bezitten
(2) EUR/AIAS	Telepanel	Geen gegevens beschikbaar.	2000: 835 resp. 2002: 937 resp.	Web-based	Werknemer	Type 2a: 'sociotechnisch team' als de respondent deel van een team uitmaakt, dat 5 uit 6 beslissingsbevoegdheden bezit
(3) TNO	1998: profitsectoren in het SZW-Werkgevers-panel 2002: NIPO Business Monitor	1998: 13.535 deelnemende organisaties 2002: jaarlijks 12.000 bedrijfsvestigingen	1998: 2.212 resp. 2002: 1.020 resp.	Telefonisch	Vestiging	Type 2a: 'zelfsturende teams' als groepswerk is ingevoerd de groepen voornamelijk of geheel verantwoordelijk zijn voor verdeling en planning van werk
(4) OSA	Kamer van Koophandel + bestanden voor sectoren Zorg en Onderwijs	1994: 8.810 organisaties 1996: 8.809 organisaties 1998: 8.818 organisaties	1994: 30,6% (2.696 resp.) 1996: 28,8% (2.537 resp.) 1998: 30,9% (2.725 resp.)	Telefonisch en schriftelijk	Organisatie	Type 1: 'autonome taakgroepen' als 'ja' geantwoord is op de vraag hiernaar.

(1) Benders et al. (1999), Huijgen et al. (2000); (2) Tijdens & Steijn (2002); (3) Kraan et al. (2003); (4) Borghans & Ter Weel (2003).



[...] iets meer dan de helft van de bedrijven (54,1 procent) heeft slechts één maal aan het panel deelgenomen' (Borghans & Ter Weel, 2003). Evenals bij de TNO Werkgevers-enquête is dus sprake van trendgegevens. Gevraagd is of er sprake is van autonome taakgroepen (label). Vraag 21b uit de vragenlijst luidt: 'Is er sprake van autonome taakgroepen waarbinnen werknemers zelf voor een belangrijk deel het werk kunnen organiseren en verdelen (regelcapaciteit)?'. Aangezien dit onderzoekstype 1 betreft is de verwachting dat de gerapporteerde percentages hoger uitvallen dan bij de anderen.

Om het vorenstaande op overzichtelijke wijze samen te vatten, is tabel 1 bijgevoegd met daarin opgenomen de belangrijkste kenmerken van de vermelde onderzoeken. Enkele opmerkingen zijn hier op hun plaats. Het steekproefkader verwijst naar het administratieve bestand waaruit geput is voor de steekproef. De steekproef is het aantal organisaties dat benaderd is mee te doen aan de onderhavige onderzoeken. De bruikbare respons verwijst naar het aantal respondenten dat meegenomen is in de berekening van de incidentie van teams. Wat betreft de gegevens van de panelonderzoeken van TNO is de steekproefgrootte niet bepaald daar in deze doorlopende panelonderzoeken doorgaans met quota gewerkt wordt: de vragen blijven meelopen in het onderzoek tot een minimaal aantal respondenten behaald is.

Wegens uiteenlopende operationalisaties is dus sprake van een beperkte vergelijkbaarheid tussen de verschillende bronnen. Bovendien zijn aantallen werknemers in teams (gemeten door EUR/AIAS) niet colineair met de aantallen organisaties met teams (gemeten door EPOC, TNO, OSA). Vanzelfsprekend zijn harde uitspraken over de groei van het aantal zelfsturende teams alleen mogelijk op basis van identiek vervolgonderzoek. Dit bestaat echter helaas niet. Doel van deze exercitie was een verzameling en presentatie van alle beschikbare data, die nu wel gebruikt kunnen worden om een indicatie geven van een stijging of daling van praktijktoepassingen van het teamconcept.

### Artikelanalyse

Bij deze analyses zijn alleen de artikelen bestudeerd die voor inzage beschikbaar

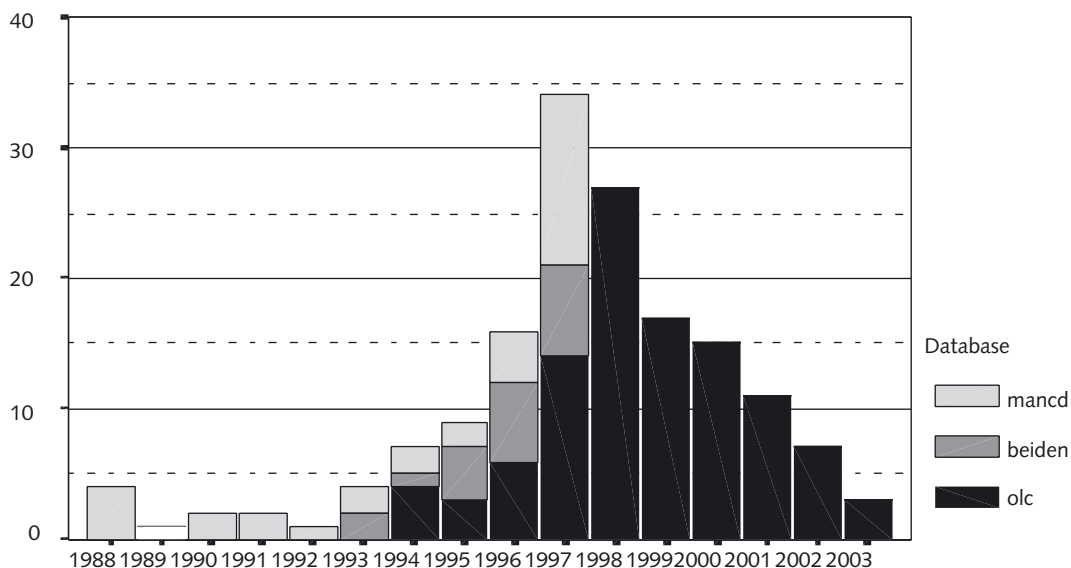
waren. Gegevens over de auteurs zijn gebruikt om ze in te delen in verschillende categorieën, waarmee zicht verkregen wordt op de verschillende producenten van managementmodes. Om te bekijken in hoeverre de sociotechniek als 'oorsprong' van het teamconcept geldt, worden referenties bestudeerd. Aangezien een groot deel van het discours rond teams zich afspeelt in vaktijdschriften, onttrekken meerdere teksten zich aan een analyse van wetenschappelijke citaties. In deze gevallen is gekeken naar tekstuele referenties naar sociotechniek en andere theoretische achtergronden. Verder zijn de gehanteerde labels voor het teamconcept in kaart gebracht. Ook zijn artikelen gecodeerd die gekenmerkt worden door een negatieve teneur: het betreft hier artikelen die de negatieve kanten van teamwerk niet zozeer als valkuilen of aandachtspunten beschouwen, maar deze juist centraal stellen. We volgen hierin Boogaard en Vermeulen, die in dit kader artikelen onderscheiden met als invalshoek: 'mislukte toepassing, nadelen, kanttekeningen' (1997).

## Resultaten

### PMI

Uit de database van OLC zijn 127 artikelen voortgekomen die zelfsturende teams tot onderwerp hadden, verschenen tussen 1993 en 2003. Uit de Management cd-rom zijn 52 artikelen voortgekomen, gepubliceerd tussen 1988 en 1997. Samenvoeging hiervan leidt tot een samengestelde database met daarin 159 artikelen over teams, waarbij dubblures tussen de Management cd-rom en OLC tevens verwijderd zijn. Hiervan was 24,5% niet voor inzage beschikbaar, wat betekent dat alleen de resterende 75,5% gebruikt zal worden voor de artikelanalyse.

In figuur 1 hebben we het totaalaantal artikelen over zelfsturende teams in Nederland weergegeven, en de databases waarin de betreffende referenties gevonden zijn. Het voor managementmodes kenmerkende patroon van de klokvormige curve is hierin duidelijk te herkennen. In de periode 1988-94 zien we een langzaam stijgend aantal publica-



Figuur 1 Print media indicator 'zelfsturende teams'. Combinatie OnLine Contents en Management cd

ties, culminerend in een zeer snelle groei in de jaren 1994-97. Na de top in de jaren 1997-98 lijkt de curve redelijk gelijkvormig te zijn met in 2003 evenveel publicaties als in 1993. Duidelijk is dat de Management cd-rom een goede aanvulling vormt op OLC, die geen resultaten kent van vóór 1993.

### Data teamwerk

Zoals gezegd suggereren Abrahamson en Fairchild dat de diffusie naar de praktijk samenhangt met de levenscyclus van het discours (1999). In die zin zou longitudinaal onderzoek naar de incidentie van teamwerk in de praktijk óók tot een klokvormige curve moeten leiden. In tabel 2 zijn de beschikbare data over teams samengevat.

Tabel 2 Zelfsturende teams in Nederland 1996-2002

	1994	1996	1998	2000	2002
(1) EPOC *	.	5,0	.	.	.
(2) EUR/AIAS **	.	.	13,0	9,6	.
(3) TNO *	.	.	15,5	.	18,2
(4) OSA ***	60,4	58,6	61,9	.	.

\* Percentage van vestigingen dat met teams werkt.

\*\* Percentage van de beroepsbevolking dat in teams werkt.

\*\*\* Percentage van organisaties dat met teams werkt.

(1) Huijgen et al. (2000); (2) Tijdens & Steijn (2002); (3) Kraan et al. (2003); (4) Borghans & Ter Weel (2003).

Het EPOC-onderzoek meet in 1996 dat 5% van de Nederlandse organisaties zelfsturende teams heeft. De EUR/AIAS-gegevens laten tussen 2000 en 2002 een daling zien in het percentage respondenten dat in teams werkt. Er zijn echter ook gegevens beschikbaar over alleen die respondenten die in beide jaren meegedaan hebben aan de enquête. Er is dan wel sprake van een kleinere bruikbare respons, maar veranderingen in de compositie van de steekproeven tussen de twee jaren spelen geen rol meer. Indien alleen die respondenten meegeteld worden, werkt in 2000 10,8% en in 2002 9,9% in zelfsturende teams. TNO rapporteert een bescheiden stijging in de incidentie van zelfsturende teams, van 15,5% in 1998 naar 18,2% in 2002. Hiermee is meteen de betrekkelijkheid van de data aangetoond. EUR/AIAS toont namelijk, bij een gelijkblijvende gemiddelde teamgrootte, een daling in het aantal teams aan. TNO impliceert echter een stijging van de incidentie van teams, iets wat alleen verenigbaar is

met EUR/AIAS als de gemiddelde teamgrootte stevig daalt. Opvallend is de consistent hoge score gemeten door OSA, dat voor 1998 maar liefst 61,9% rapporteert, terwijl TNO in datzelfde jaar slechts 15,5% meet. Een verklaring hiervoor ligt in de eerder besproken hiërarchie van striktheid. Doordat in de OSA-vragenlijst simpelweg gevraagd is naar het label, bestaat er veel meer ruimte voor interpretatie voor respondenten dan bij de andere drie onderzoeken. De resultaten van OSA laten echter een grote stabiliteit in de incidentie van zelfsturende teams zien, met een mogelijke dip in 1996.

Vergelijken we de vergaarde data, dan nemen we hoe dan ook geen eenduidige en opvallende daling in het aantal teams waar. De door Abrahamson en Fairchild (1999) aangenomen discontinuering van het concept bij een dalende populariteit in het discours vindt niet plaats. Ook al vermeldt Koppens (2003) 'signalen over mislukte projecten en tegenvallende resultaten', deze hebben blijkbaar geen aanzienlijke daling van het totaal aantal organisaties met zelfsturende teams tot gevolg gehad. Aangezien het hier echter trenddata en geen longitudinale data betreft, is het nog immer mogelijk dat teams op grote schaal afgeschafte worden, waarbij deze daling dan echter goed gemaakt moet worden door een vergelijkbaar aantal organisaties dat teams recent geïntroduceerd heeft. Anders kan de relatieve stabiliteit in de incidentie niet verklaard worden. Eerder lijkt het erop dat de empirie wijst op een institutionalisering van zelfsturende teams in de organisaties waar zij zijn toegepast, zoals Zeitz et al. (1999) al aannamen. Dit kan twee dingen betekenen: dat teams naar tevredenheid functioneren, of dat de tegenvallende resultaten organisaties er niet van weerhouden om teams op grote schaal toe te passen. Echter, in het laatste geval verwachten we dat signalen over 'tegenvallende resultaten' voor moeten komen in het publieke discours. Dat moet blijken uit de artikelanalyse.

### **Artikelanalyse**

Koppens (2003) stelt dat er een 'verwijdering van de oorsprong' plaatsvindt. Op de eerste plaats willen we dus de oorsprong van het teamconcept vaststellen. Hiertoe is een kort schets van de geschiedenis van de sociotech-

niek op zijn plaats, waarmee de aanname dat deze in Nederland geldt als oorsprong van het teamconcept geduid wordt. In de daaropvolgende paragraaf bespreken we waarneembare indicatoren voor deze verwijdering. Daar bekijken we of we in de tijd een verschuiving zien in de mate waarin tekstueel of door citaties gerefereerd wordt aan de sociotechniek. Een tweede mogelijk indicatie is in hoeverre de sociotechniek tijdens de mode van zelfsturende teams ook in de belangstelling gestaan heeft. Op de laatste plaats is een mogelijke indicatie van een verwijdering dat bepaalde oorspronkelijk sociotechnische labels en begrippen vervangen zijn. We besluiten de artikelanalyse met een bespreking van de teneur van het discours, waaruit we eventuele signalen over tegenvallende resultaten of afschaffing van teams af kunnen leiden.

### **Sociotechniek als oorsprong**

Gebaseerd op sociotechnische principes uit het werk van Trist en Bamforth (1951) is in de jaren zeventig met name in Zweden geëxperimenteerd met nieuwe organisatievormen. De Sitter, geboren in Zweden, heeft in de jaren zeventig en tachtig aan de th Eindhoven een specifiek Nederlandse versie van de sociotechniek ontwikkeld, te weten de moderne sociotechniek (mst) (1974a; 1974b; 1982; 1994). Beoogd wordt van complexe organisaties met daarin simpele taken te gaan naar simpele organisaties met complexe taken (Beinum et al., 1968). Parallellisering van orderstromen en segmentering van deze stromen in taakgroepen heeft behalve een verbeterde efficiëntie ook een verrijking van de werkinhoud tot doel. Dit laatste moet een gunstige invloed hebben op de symptomen van geestdodend werk, zoals een hoog ziekteverzuim en lage arbeidsmoraal.

In eerste instantie is deze sociotechnische boodschap uitgedragen vanuit de th Eindhoven, en later volgden andere universiteiten. Naarmate de populariteit van het concept vorderde, werden de organisaties die zich op het concept toelieden van steeds minder academische aard: belangrijke publicaties kwamen ook vanuit onderzoeksinstituten als het IVA, TNO Arbeid, zijn voorlopers het NIA en NIPG-TNO, en later adviesbureaus met een specifiek sociotechnische 'agenda' als Koers, SANT en ST-Groep (Huijgen et al.,

2000). Met name de laatste heeft zijn sporen nagelaten door te fungeren als uitgever van het bekende *Zelfsturende Teams: Ontwerpen, invoeren, en begeleiden* van Van Amelsvoort en Scholtes (1993). Van dit boek zijn inmiddels al meer dan 30.000 exemplaren verkocht, volgens de auteurs een unicum voor een managementboek in het Nederlandse taalgebied (Van Amelsvoort et al., 2003). Samenvattend kunnen we stellen dat de sociotechniek in Nederland een sterke en dominante rol heeft gespeeld in de ontwikkeling van het concept 'zelfsturende teams', en dat de wetenschap op haar beurt weer van belang was in de ontwikkeling van de sociotechniek.

Het vorenstaande staat in sterk contrast tot de aanname van Abrahamson (1996) dat de wetenschap bij de verspreiding van organisatieconcepten achterloopt op andere producenten van managementmodes, zoals goeroes en adviseurs. Inhakend op deze discussie is het interessant te zien welke rol deze producenten gespeeld hebben in het publieke discours rond zelfsturende teams. In tabel 3 is het idee van de levenscyclus van concepten toegepast op zelfsturende teams door het discours te verdelen in fasen, en zien we de rol van verschillende soorten auteurs in deze fasen. De categorie 'institutioneel' refereert hier aan auteurs werkzaam bij onderzoeksinstituten en de genoemde adviesbureaus, en is onderscheiden om juist de relatief grote rol van dit 'grijze' wetenschappelijk gebied waar te nemen.

Tabel 3 Achtergrond auteurs 1988-2003 (N=120)

	Opkomst 1988- 1995	Top 1996- 1999	Neergang 2000- 2003	Totaal
Journalist	7 41,2%	32 43,2%	16 55,2%	55 45,8%
Wetenschap	3 17,6%	19 25,7%	4 13,8%	26 21,7%
Advies	3 17,6%	13 17,6%	7 24,1%	23 19,2%
Bedrijfsleven	2 11,8%	4 5,4%	.	6 5,0%
Institutioneel	2 11,8%	6 8,1%	2 6,9%	10 8,3%
Totaal	17 100,0%	74 100,0%	29 100,0%	120 100,0%

Bron: Nijholt (2003).

De mode rond zelfsturende teams karakteriseert zich dus door de nadrukkelijke invloed uit de wetenschap. Met name de rol van de categorie 'institutioneel' springt in het oog, waar tijdens de opkomst van het concept ruim 23% vandaan komen. Tezamen met de wetenschap levert zij in deze fase een even grote bijdrage aan het discours als de journalistiek. Pas bij de top en de neergang neemt de journalistiek de meerderheid van de publicaties voor haar rekening. Opvallend is dat van de voor analyse beschikbare artikelen slechts tien artikelen (8,3%) verschenen zijn in wetenschappelijke bladen. We zien dus een relatief groot aantal auteurs met een wetenschappelijke of institutionele achtergrond publiceren in vakbladen (op onder andere het gebied van arbo, personeelsmanagement, zorg en management). Interessant is ook de relatief kleine rol die de consultancy heeft gespeeld in de popularisering van het concept in de opkomst, en de gestaag groeiende rol voor deze beroepsgroep in het vervolg van het discours. Ter vergelijking: in het Nederlandstalige discours rond het recent populaire concept van de Business Score Card was meer dan de helft van de auteurs van beroep consultant (Braam et al., 2001).

### Verwijdering van de sociotechnische oorsprong

Naar aanleiding van onderzoeksvraag (3) zijn we op zoek naar indicaties van de door Koppens waargenomen ont koppeling tussen zelfsturende teams en hun sociotechnische oorsprong. Zoals gesteld is onze blik beperkt tot het publieke discours van producenten van managementmodes, zoals journalisten, wetenschappers en adviseurs.

In 47,5% van alle ter inzage beschikbare artikelen wordt door middel van referenties in de tekst (bij journalistieke stukken) of door citaties verwezen naar de sociotechniek; dit terwijl 40,2% noch tekstuele referenties noch citaties bevat (zie tabel 4). Tevens verwees van de wetenschappers 84,6%, en bij de categorie institutioneel 70%, naar de sociotechniek. Als we alleen stukken met citaties bekijken (zie tabel 5) verwijst in totaal 81,0% naar sociotechnische bronnen. Tevens verwijzen wetenschappelijke auteurs in 90,9% van de gevallen naar sociotechnische bronnen. In

de categorie 'institutioneel' is dit 75,0%.

Tabel 4 *Referenties in teamdiscours 1988-2003 (N=122)*

	Opkomst 1988- 1995	Top 1996- 1999	Neergang 2000- 2003	Totaal
Geen	6	27	16	49
	35,3%	35,5%	55,2%	40,2%
Sociotechniek	10	37	11	58
	58,8%	48,7%	37,9%	47,5%
Anders	1	12	2	15
	5,9%	15,8%	6,9%	12,3%
Totaal	17	76	29	122
	100%	100%	100%	100%

Bron: Nijholt (2003).

Tabel 5 *Citaties in teamdiscours 1988-2003 (N=42)*

	Opkomst 1988- 1995	Top 1996- 1999	Neergang 2000- 2003	Totaal
Sociotechniek	5	23	6	34
	83,3%	76,7%	100,0%	81,0%
Anders	1	7	.	8
	16,7%	23,3%	.	19,0%
Totaal	6	30	6	42
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

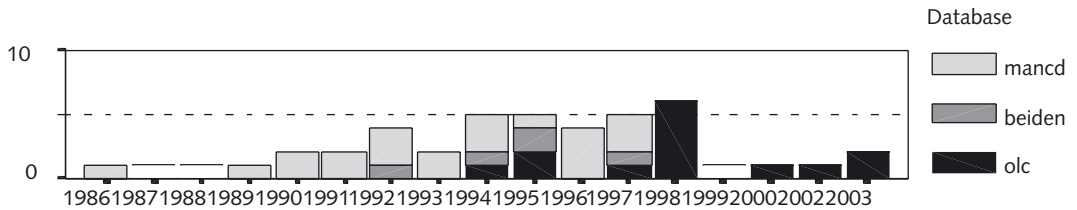
Bron: Nijholt (2003).

Qua verwijdering van de sociotechnische oorsprong lijken zich gelijktijdig twee processen te voltrekken. Bekijken we alleen artikelen met citaties, dan zien we dat in de neergang alle auteurs verwijzen naar sociotechnische literatuur (100%). In de tijd gezien zijn dit er relatief gezien zelfs meer dan tijdens de opkomst van zelfsturende teams (83,3%), wat juist een terugkeer naar de oorsprong impliceert. Daar tegenover staat de ontwikkeling in het discours als geheel. Hier zijn alle artikelen, met en zonder citaties, uit wetenschappelijke en vakbladen, in opgenomen. Steeds meer auteurs blijken het niet nodig te vinden om, tekstueel dan wel met citaties, te verwijzen naar hetzij het sociotechnische, hetzij een ander gedachtegoed (55,2% in de neergang van het discours tegenover 35,5% in de top). Dit zou inderdaad kunnen wijzen op een verwijdering van de oorsprong in de zin

dat de sociotechniek niet meer expliciet als oorsprong genoemd wordt. Daarentegen kan dit ook betekenen dat de sociotechnische herkomst van zelfsturende teams inmiddels als vanzelfsprekend beschouwd wordt. Boogaard en Vermeulen (1997) stellen bijvoorbeeld dat aan het begin van de levenscyclus van een managementmode de invalshoek van artikelen vaak conceptueel of beschouwend is; op deze wijze wordt aan 'concept-development' (1997) gedaan. In de neergang van het discours zijn we deze fase echter allang gepasseerd en wordt het niet meer noodzakelijk gevonden om het concept op deze wijze te duiden.

Verwijdering van de oorsprong valt echter ook anders te bezien. Zoals Koppens zelf stelt: '[w]as het onderwerp taakgroepen of teams in de jaren tachtig een hoofdstuk of paragraaf in de sociotechnische literatuur, vanaf de jaren negentig staat de term zelfsturende teams op de cover' (2003). Dat veel artikelen verwijzen naar de mst zegt iets over de prominentie van deze achtergrond ten koste van andere stromingen, maar weinig over een eventuele eenzijdige focus op een enkel element binnen de mst. De Sitter kenschetste de sociotechniek zelf als het ontwikkelen van kennis en het toepassen hiervan 'op het gebied van de organisatie van arbeid ofwel structuurbouw' (De Sitter, 1996), en stelde '[e]en taakgroep is de uitkomst van een zorgvuldig ontwikkeld herontwerp van een complete (...) stroom en staat dus nooit op zichzelf' (1994: 295). Ondertussen lijkt het er echter op dat zelfsturende teams populariteit genoten terwijl er niet of nauwelijks expliciete aandacht voor structuurbouw was. Om dit aan te tonen is een aparte print media indicator samengesteld waarin enkel de artikelen zijn geteld die met de zoekterm 'sociotechniek' gevonden zijn. Hiermee wordt aanschouwelijk gemaakt of de sociotechniek een even 'modieuze' status heeft gehad als zelfsturende teams (zie figuur 2).

De PMI van de zoekterm 'sociotechniek' blijkt nauwelijks de kenmerkende klokvorm te hebben. Zeer opmerkelijk is dat van alle artikelen die in de Management cd en OLC gevonden werden over sociotechniek (N=41), slechts 17% ook vertegenwoordigd in het teamdiscours. Bij het teamdiscours (N=159) werd slechts 4,4% van het totaal ook gevon-



Figuur 2 *Print media indicator 'sociotechniek'. Combinatie OnLine Contents en Management cd*

den in het sociotechnische discours. Duidelijk is dat, terwijl zelfsturende teams in de belangstelling stonden, er niet een tijdelijk intensief discours rond de sociotechniek is geweest. Nogmaals wordt hiermee aange- toond dat de aandacht verschoven is van sociotechniek naar zelfsturende teams.

Een laatste wijze waarop een verwijdering van de oorsprong zich kan uiten is doordat origineel sociotechnische labels in onbruik raken en vervangen worden. Met name als dit gepaard gaat met een verwatering van de originele betekenissen houdt dit in dat de sociotechniek naar de achtergrond wordt verdrongen. In dit geval kan het van betekenis zijn dat Van Amelsvoort en Scholtes (1993) het oorspronkelijk sociotechnische label 'taakgroep' door het meer Angelsaksische 'zelfsturend team' vervangen. Zij definiëren een zelfsturend team als volgt:

“Een vaste groep medewerkers die gezamenlijk verantwoordelijk is voor het totale proces waarin een product tot stand komt dat aan een interne of externe klant geleverd wordt. Het team plant en bewaakt de

procesvoortgang, lost dagelijkse problemen op en verbetert de processen zonder daarbij een beroep te doen op de leiding of ondersteunende diensten” (1993).

Tabel 6 illustreert hoe het label 'taakgroep' in de verschillende fasen van het teamdiscours steeds meer verdrongen werd door 'zelfsturend team'. In de restcategorie 'anders/meerdere' zijn artikelen opgenomen waar beide labels door elkaar gebruikt werden of waar afwijkende labels gehanteerd zijn. Veelvoorkomende samenvoegingen zijn hier 'zelfsturende taakgroepen' en 'autonome teams'.

'Zelfsturend team' werd pas in 1994 voor het eerst gebruikt als opzichzelfstaand label zonder vermelding van 'taakgroep', terwijl 'taakgroep' al vier jaar later, in 1998, voor het laatst als individueel label gebruikt is. De vraag is of de re-labeling van taakgroepen naar teams effect heeft op de betekenis van het onderliggende concept. De definitie van Van Amelsvoort en Scholtes (1993) kan echter

Tabel 6 *Verdeling van labels 1988-2003 (N=122)*

	<i>Opkomst 1988-1995</i>	<i>Top 1996-1999</i>	<i>Neergang 2000-2003</i>	<i>Totaal</i>
Taakgroep	7 41,2%	10 13,2%	.	17 13,9%
Anders/ meerdere	6 35,3%	14 18,4%	1 3,4%	21 17,2%
Zelfsturend team	4 23,5%	52 68,4%	28 96,6%	84 68,9%
Totaal	17 100%	76 100%	29 100%	122 100%

Bron: Nijholt (2003).

gezien worden als de bekendste en meest gehanteerde concretisering van het sociotechnische gedachtegoed. Er is dan ook sprake van een bij managementmode zeldzame overeenstemming in de definitie van het concept. Vanaf 1995, het jaar waarin deze definitie voor het eerst in het publieke discours wordt gehanteerd, wordt deze in de 111 beschikbare artikelen (uit de periode 1995-2003) negentien maal aangehaald of geparafraseerd.

Een mogelijke reden dat het label 'team' zo populair heeft kunnen worden, is dat ingehaakt werd op de internationale discussie rond teams. Zoals gesteld hebben in de jaren zestig en zeventig experimenten met taakgroepen zich vooral gericht op de kwaliteit van de arbeid en de potentie voor medezeggenschap. Echter, het succes van Japanse ondernemingen in de jaren tachtig en negentig werd onder meer toegeschreven aan de 'teams' die in deze ondernemingen gangbaar zouden zijn. Hoewel deze teams structureel verschillen tonen met de sociotechnische 'hele taakgroepen' (ze kennen bijvoorbeeld een sterke hiërarchie en standaardisering van werkwijzen) werd het idee van 'werken in teams' opeens synoniem aan efficiëntie en effectiviteit (Benders & Van Hootegem, 1999). Daarmee werden teams salonfähig onder managers, en werden ze ook breed aangeprezen in de Engelstalige (vaak Amerikaanse) managementliteratuur. Getuige de recente populariteit van teamwerk in Nederland lijkt het er op dat deze positieve teneur ook hiernaartoe is overgewaaid. Echter, van Japanse invloeden lijkt hier nauwelijks sprake. In tabellen 4 en 5 zijn, zoals gezegd, de referenties en citaties naar de achtergrond van het teamconcept in kaart gebracht. Binnen de categorie 'anders' in tabel 4 wordt in slechts drie artikelen verwezen naar *lean production*, waarbij het label 'zelfsturende teams' gebruikt wordt in een discussie over (van oorsprong) Japanse *mini-companies*.

Wat betreft de 'verwijdering van oorsprong' concluderen we dat, getuige de veelvuldige referenties naar de sociotechniek, deze theorie fungeert als legitimatie van het teamconcept, zonder dat hierbij de sociotechnische structuurbouw centraal staat. Tevens is sprake geweest van een re-labeling van het teamconcept van 'taakgroep' naar 'teams', ingezet door Van Amelsvoort en Scholtes (1993).

### Mislukte toepassingen en de teneur van het discours

We hebben zojuist in de empirische data over de incidentie van teams kunnen zien dat teamwerk een zekere mate van institutionalisering kent. Wat betreft onderzoeksvraag (4) zien we daar geen signalen over mislukte projecten en tegenvallende resultaten, voorzover deze tot afschaffing van teams zouden leiden. Toch kunnen tegenvallende resultaten er wel zijn, maar organisaties er niet van weerhouden om teams op grote schaal toe te passen. In dit geval verwachten we echter wel signalen over deze ontwikkeling in het publieke discours waar te nemen. Immers, als teams in het midden van de belangstelling staan zijn mislukkingen op dat vlak zeker nieuwswaardig. Daarom zijn de beschikbare artikelen gecodeerd voor een eventuele negatieve teneur (zie ook Boogaard & Vermeulen, 1997). Indien we deze waarnemen, is de vraag of deze teneur inderdaad gevoeld wordt door tegenvallende resultaten in de praktijk.

Het blijkt dat twaalf artikelen als 'negatief' ten opzichte van teams bestempeld kunnen worden. Deze zijn alle verschenen in de periode van 1997 tot 2001. Opvallend is dat enkele artikelen grotendeels dezelfde argumentatie volgen als Koppens (2003): men stelt dat het concept op zich bruikbaar is, maar beschouwt het als verre van universeel toepasbaar. Kapteyn stelt bijvoorbeeld dat de autonomie van onderwijsprofessionals zich slecht verdraagt met de principes van zelfsturing in teamverband (De Bie, 1999; Kapteyn, 1999a), en levert het zelfde argument voor zorgverleners (Kapteyn, 1999b). In deze categorie vallen ook artikelen van Van den Berg (2000), De Groot (2001a, 2001b, 2001c) en Van der Zee (1998). Van den Bent (2001), De Both (2002) en Van Klaveren (1997) bespreken veelvoorkomende problemen bij partiële implementaties, zoals de problematische rol van het middenmanagement en toenemende werkdruk, onder andere door het voorkomen van lijntrekkers in teams (Anoniem, 2000).

Van belang is hier echter dat geen van deze artikelen cases beschrijven waarin zelfsturende teams afgeschaft zijn. Er wordt wel melding gemaakt van het terugdelegeren van verantwoordelijkheden naar het middenmanagement. Als antwoord op vraag (4) stellen we dus dat in het discours wel degelijk signalen

te vinden zijn over tegenvallende resultaten. Echter, ook hier is empirische onderbouwing in de vorm van specifieke cases nauwelijks voorhanden.

## Conclusies

Zijn zelfsturende teams eigenlijk wel te zien als een 'hype' of een managementmode? Dat is het centrale thema van dit artikel. De beantwoording vereiste een nadere duiding van wat een managementmode inhoudt om vervolgens enkele toetsbare onderzoeksvragen op te stellen. Onze antwoorden hierop bespreken we achtereenvolgens.

In antwoord op onderzoeksvraag (1) concluderen we dat het aantal artikelen over zelfsturende teams in de periode 1988-2003 een opgang tot 1997 kende, een top in dat jaar, en een daling daarna. Het publieke discours over zelfsturende teams vertoont een klokvormige curve zoals dat karakteristiek is voor managementmodes.

Onderzoeksvraag (2), naar de ontwikkeling van het aantal teams in de loop van de tijd, is minder eenduidig te beantwoorden. Als Abrahamson en Fairchild (1999) gelijk hebben dat het aantal toepassingen in de praktijk coëvolutie vertoont met het aantal artikelen, zou inmiddels sprake moeten zijn van het massaal afschaffen van teams. In dit kader impliceert Koppens (2003) ook een daling in het aantal teams als hij spreekt over 'signalen over mislukte projecten en tegenvallende resultaten'. Dergelijke ontwikkelingen kunnen we echter niet in de beschikbare gegevens terugvinden, op de lichte afname in het aantal werknemers dat in teams werkt na (EUR/AIAS). Het empirische beeld mag niet eenduidig zijn, na de groeiperiode van 1996 tot 2000 gaan we voorsnóg uit van een stabilisatie dan wel verdere groei van het aantal teams in Nederland. Verder redenerend op het relatieve succes van teamwerk in Nederland stellen we, in antwoord op onderzoeksvraag (4), dat in het publieke discours wel enkele indicaties te vinden zijn van een negatieve teneur. Deze rapporteren echter geen specifieke cases met tegenvallende resultaten en mislukte projecten.

Vergeleken met andere managementmodes hebben in de Nederlandse discussie over teams

wetenschappers een grote rol gespeeld, zeker in vergelijking met consultants. Dit terwijl bij managementmodes een dominante rol van commerciële aanbieders gebruikelijk is. Vraag (3) is hieraan gerelateerd: Koppens heeft het over 'loskomen van de sociotechnische oorsprong', maar zijn hiervoor empirische indicaties te vinden? Hoewel we een dominantie van de sociotechniek in (literatuur)referenties in het teamdiscours constateren, is ook een ont koppeling tussen het teamdiscours en het sociotechnische discours zichtbaar. Wie het in Nederland over teams heeft, verwijst vaak naar de sociotechniek. De 'verwijdering van de oorsprong' komt hier dan ook voornamelijk tot uiting door een eenzijdige focus op, en grote populariteit van, teams als een enkel element uit de sociotechniek. Structuurbouw als noodzakelijke voorwaarde voor het scheppen van teams is naar de achtergrond verschoven, maar sociotechniek lijkt wel een legitimatiebron te zijn.

Samenvattend: zelfsturende teams in Nederland zijn, wat betreft de korte en intense aandacht die vanuit het discours aan het onderwerp besteed is, als een managementmode te zien. Kijken we naar hun toepassing in de praktijk, dan lijkt eerder sprake te zijn van een duurzame verankering. Het langdurige sociotechnische 'offensief' vanuit de wetenschap heeft hierin ongetwijfeld een rol gespeeld, maar de aandacht is mogelijk verschoven van structuurbouw naar zelfsturende teams *sec*, waarbij de sociotechniek als bron van legitimatie is gaan gelden. Niettemin heeft een wisseling in het gehanteerde label plaatsgevonden (van taakgroepen naar teams), en is het discours iets meer divers geworden qua referenties en citaties.

Uit het voorgaande zijn suggesties voor verder onderzoek af te leiden. Op de eerste plaats hebben wij ons gericht op het bestuderen van artikelen over teams om zicht te krijgen op de populariteit van teams. Artikelen die slechts de frase 'zelfsturende teams' of een synoniem laten vallen bij wijze van *name dropping* zijn hierbij niet meegeteld. Toch is duidelijk dat teams in sommige artikelen centraler in het betoog staan dan bij anderen, en dat de visies op het concept genuanceerder zijn dan de gehanteerde onderverdelingen in 'sociotechnisch' en 'niet-sociotechnisch', 'negatief' en 'niet-negatief' et cetera. In eventueel vervol-



gonderzoek zou een computergeassisteerde methode gehanteerd kunnen worden om op gedetailleerder niveau op de behandeling van teams in te gaan. Abrahamson en Fairchild (1999) bijvoorbeeld hebben de *abstracts* van het discours over *quality circles* geanalyseerd op het voorkomen van woorden die *thoughts* of *emotions* uitdrukken (1999), om zo verschuivingen in de teneur van het discours vast te stellen. Een obstakel om deze techniek toe te passen op het Nederlandstalige teamdiscours was dat hiertoe idealiter alle teksten integraal en digitaal voorhanden moeten zijn. Dit was niet het geval.

Bestudering van andere media of disseminatiekanalen kan verder verschillen aan het licht brengen in de wijze waarop aan het teamconcept gestalte is gegeven en het verspreid is: op welke wijze hebben congressen en seminars bijgedragen aan de populariteit van zelfsturende teams? In hoeverre is in dit soort seminars aandacht besteed aan de sociotechniek? Met name is ook de specifieke rol van consultants van belang om te zien hoe de vertaalslag van wetenschappelijk concept naar praktijkimplementaties gemaakt is. Hoe groot is bijvoorbeeld de rol van de eerder genoemde ST-Groep hierbij geweest?

Een laatste kanttekening kunnen we maken bij de representativiteit van het beeld dat het publieke discours schetst van de praktijk. Het is immers goed mogelijk dat bij de pers een zekere bias bestaat in de wijze waarop de sociotechniek en teamwerk behandeld worden. Anderzijds is het ook mogelijk dat organisaties waar teams mislukt zijn weinig bereidheid hebben deze te (laten) rapporteren in de pers. Om beter zicht te krijgen op het al dan niet voortdurende belang van zelfsturende teams voor organisaties in Nederland is vervolgonderzoek naar incidentie in de praktijk vereist. Met name longitudinale gegevens over incidentie geven een goed zicht op de ontwikkelingen op de werkplek. Als we zicht krijgen op het deel van de Nederlandse organisaties met teams moet op de tweede plaats rekening gehouden worden met het verloop binnen deze groep. Sommige bedrijven zullen recent begonnen zijn met teams, terwijl andere ze afschaffen. Juist door bestudering van deze laatste categorie krijgen we zicht op de aard en veelvuldigheid van 'vastlopende implementatieprocessen' en discontinuering van het concept.

## Literatuur

- Abrahamson, E. (1996). Management Fashion. *Academy of Management Review*, 21, 1, 254-285.
- Abrahamson, E. & Fairchild, G. (1999). Management Fashion: Lifecycles, Triggers, and Collective Learning Processes. *Administrative Science Quarterly*, 44, 4, 708-740.
- Amelvoort, P. van & Scholtes, G. (1993). *Zelfsturende Teams: Ontwerpen, invoeren en begeleiden*. Oss: ST-Groep.
- Amelvoort, P. van, Seinen, B., Kommers, H. & Scholtes, G. (2003). *Zelfsturende Teams: Ontwerpen, invoeren en begeleiden*. Vlijmen: ST-Groep.
- Anoniem (2000). Uitslovers en lijntrekkers. *Management Team*, 22, 8, 38.
- Barley, S.R., Meyer, G.W. & Gash, D.C. (1988). Cultures of Culture: Academics, Practitioners and the Pragmatics of Normative Control. *Administrative Science Quarterly*, 33, 1, 24-40.
- Beinum, H.J.J., Gils, M.R. van & Verhagen, E.-J. (1968). *Taakontwerp en werkorganisatie: een sociotechnisch veldexperiment*. Leiden: Nederlands Instituut voor Praeventieve Geneeskunde TNO.
- Benders, J., Berg, R.J. van den, Bijsterveld, M. van, Heusinkveld, S. & Veen, K. van (2001). Professioneel Pragmatisme - Consultants en Business Process Reengineering. *Bedrijfskunde*, 73, 5, 78-84.
- Benders, J. & Heusinkveld, S. (2003). Between accumulation and application. EGOS Colloquium. Copenhagen.
- Benders, J. & Hootegeem, G. van (1999). Teams and their context: Moving the team discussion beyond existing dichotomies. *Journal of Management Studies*, 36, 5, 609-628.
- Benders, J., Huijgen, F. & Pekruhl, U. (2002). What do we know about the incidence of Group Work (if anything)? *Personnel Review*, 31, 3, 371-385.
- Benders, J., Huijgen, F., Pekruhl, U. & O'Kelly, K.P. (1999). *Useful but Unused - Group Work in Europe: Findings from the EPOC Survey*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Benders, J. & Veen, K. van (2001). What's in a Fashion? Interpretative Viability and

- Management Fashions. *Organization*, 8, 1, 33-53.
- Bent, A. van den (2001). Autonomie als valkuil. *Zorgvisie*, 31, 11, 30-31.
- Berg, R. van den (2000). Borrelen aan de bar. *Personeelbeleid*, 36,10, 30-31.
- Bervoets, L. (1997). Sociotechnical promises – Hoe een eenzijdig organisatiekundig universum tot stand kwam. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 13, 4, 363-369.
- Bie, D. de (1998). Zelfsturende teams, een typisch geval van koekjesmanagement. *HBO-journaal*, 21, 4, 32.
- Boogaard, M. & Vermeulen, J.(1997). De levenscyclus van management-buzzwords. *Holland management review*, 56, 71-79.
- Borghans, L. & Ter Weel, B. (2003). *ICT en de organisatie van werk in Nederland: Een studie op basis van het OSA Arbeidsvraagpanel 1988-2000*. Utrecht: OSA-Publicatie A197.
- Both, K. de (2002) Zelfsturende teams vaak weinig autonoom. *HBO-Journaal*, 24, 7, 46.
- Braam, G., Heusinkveld, S., Aubel, A. & Benders, J. (2001). De Balanced Score Card in Nederland. *Accounting*, 105, 1248, 405-414.
- Dhondt, S., Wiezer, N., Kraan, K. & Goudswaard, A. (2000). *Arbeid in de informatiemaatschappij - De situatie in het Nederlandse bedrijfsleven anno 1998; Rapportage op basis van het SZW-werkgeverspanel*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Fincham, J. (1995). Business process reengineering and the commodification of managerial knowledge. *Journal of Marketing Management*, 11, 7, 707-720.
- Fincham, J. & Evans, M. (1999). The consultants' offensive: reengineering - from fad to technique. *New Technology, Work and Employment*, 14, 1, 32-44.
- Gill, J. & Whittle, S. (1993). Management by Panacea: Accounting for Transcience. *Journal of Management Studies*, 30, 2, 281-295.
- Groot, A. de (2001a). Zelfsturende teams: wonderolie of wassen neus? (1) *Compres* 26, 3, 16-17.
- Groot, A. de (2001b). Zelfsturende teams: wonderolie of wassen neus? (2) *Compres* 26, 6, 19-21.
- Groot, A. de (2001c). Zelfsturende teams: wonderolie of wassen neus? (4) *Compres* 26, 12, 44-47.
- Hammer, M. & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: a manifesto for business revolution*. New York: Harper Business.
- Heusinkveld, S. (2004). *Surges and Sediments: Organization Concepts Between Transcience and Continuity*. Nijmegen: Nijmegen School of Management (Proefschrift).
- Heusinkveld, S. & Benders, J. (2000). Concepten als golven: Verklaring of verbeelding? *M&O*, 54, 1, 7-20.
- Huczynski, A.A. (1993). Explaining the Succession of Management Fads. *International Journal of Human Resource Management*, 4, 2, 443-463.
- Huijgen, F., Benders, J. & Pekruhl, U. (2000). Taakgroepen in Europa: nuttig maar onbenut. *Tijdschrift voor HRM*, 3, 1, 67-92.
- Kapteyn, L.J. (1999a). Geen recept voor koekjesmanagement. *Gids voor Personeelsmanagement*, 78, 4, 25-29.
- Kapteyn, L.J. (1999b). Zorgverleners passen niet in zelfsturende teams. *ZM Magazine*, 15, 7, 11-15.
- Kieser, A. (1997). Rhetoric and Myth in Management Fashion. *Organization*, 4, 1, 49-74.
- Klaveren, M. van (1997) Op weg naar post-tayloristische productieconcepten. *Arbomagazine*, 13, 1, 14-15.
- Koppens, J. (2003). De tragedie van zelfsturende teams, *Tijdschrift voor HRM*, 1, 7-9.
- Kraan, K.O., Dhondt, S., Sloten, G.C. van & Bovenkamp, J.M. van de (2003). *Arbeid in de Informatiemaatschappij anno 2002 - Een weergave van de situatie in het Nederlandse bedrijfsleven (concept)*. Hoofddorp: TNO Arbeid (R0312998/018-30004).
- Nijholt, J.J. (2003). *Zelfsturende Teams als Managementmode* (Afstudeerscriptie). Nijmegen: Nijmegen School of Management.
- Ortmann, G. (1995). *Formen der Produktion*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Osterman, P. (2000). Work Reorganization in an Era of Restructuring: Trends in Diffusion and Impacts on Employee Welfare. *Industrial and Labor Relations Review*, 53, 2, 179-196.
- Sitter, L.U. de (1974a). Sociotechniek. *M&O*, 28, 2, 65-83.

- Sitter, L.U. de (1974b). Sociotechniek 2: Aantekeningen bij een sociotechnisch model van een produktiesysteem. *M&O*, 28, 3, 163-176.
- Sitter, L.U. de (1982). *Op weg naar nieuwe fabrieken en kantoren*. Deventer: Kluwer.
- Sitter, L.U. de (1994). *Synergetisch produceren: Human Resources Mobilisation in de produktie*. Assen: Van Gorcum.
- Sitter, L.U. de (1996). Voorwoord. In M. Van Hooft (red.). *Synergetisch Produceren in de Praktijk* (pp. 5-6). Assen: Van Gorcum.
- Steijn, B. (2001). *Werken in de informatiesamenleving*. Assen: Van Gorcum.
- Tijdens, K. & Steijn, B. (2002). *Competenties van werknemers in de informatiemaatschappij*. Amsterdam: Amsterdam Institute for Advanced Labour Studies (AIAS Research Rapport 02 / 11).
- Trist, E. L. & Bamforth, K. (1951). Some social and psychological consequences of the longwall method of coal getting. *Human Relations*, 4, 3-38.
- Verlaar, S. & Benders, J. (1998). Over delen en gehelen: Organisatieconcepten invullen en aanvullen. *M&O*, 52, 3, 7-22.
- Zee, H.J.M. van der (1998) Het heilige geloof in zelfsturing. *Opleiding & Ontwikkeling*, 11, 9, 7-13.
- Zeitz, G., Mittal, V. & McAulay, B. (1999). Distinguishing Adoption and Entrenchment of Management Practices: A Framework for Analysis. *Organization Studies*, 20, 5, 741-776.