

Verscheidenheid in zelfsturende teams

Saskia Tjepkema

Het belang van heldere en context-specifieke invulling van een breed begrip

Verschenen in het handboek 'Werken, leren en leven met groepen', oktober 2003.

SAMENVATTING

Zelfsturende teams komen op steeds grotere schaal voor in Nederland. En niet (meer) alleen in productiebedrijven - de sector waarvoor het concept oorspronkelijk is ontwikkeld. In toenemende mate experimenteren ook organisaties in de zakelijke dienstverlening en onderwijs- en zorginstellingen met deze organisatievorm. Maar wat wordt eigenlijk met de term 'zelfsturend team' bedoeld?

Er is niet één 'standaard'- zelfsturend team. Dat is nooit zo geweest, maar de laatste jaren zorgt het breder wordende toepassingsgebied voor een nog grotere variatie in de manier waarop het zelfsturende team-concept gestalte krijgt. Teams in de productie zijn anders van aard dan teams in de zorg of de transportsector, en teams met ICT adviseurs verschillen van teams met operators of docenten. Het begrip 'zelfsturing' krijgt in die verschillende contexten ook een andere invulling. Als dit onbesproken blijft, leidt dit tot onbedoelde (en dikwijls improductieve) spraakverwarringen.

Om meer greep te krijgen op het fenomeen 'zelfsturende teams' biedt dit artikel een korte verkenning van de oorsprong van zelfsturende teams: waar komt het idee oorspronkelijk vandaan? Daarna volgt een omschrijving van de sleutelkenmerken van zelfsturende teams, en de mate waarin variatie daarin mogelijk is. Een vergelijking tussen zelfsturende teams en traditionele organisatievormen scherpt het beeld verder aan: wat is er zo specifiek aan zelfsturende teams? De bijdrage eindigt met een pleidooi voor contextspecifieke verheldering van het beeld van wat in een bepaalde situatie onder 'zelfsturend team' wordt verstaan. In welke mate is sprake van zelfsturing? Ten aanzien van welke aspecten? En in wat voor opzicht is sprake van een 'team'? Deze begripsverheldering kan nuttig zijn voor studenten en onderzoekers die proberen het fenomeen af te bakenen om het goed te kunnen bestuderen. Maar ook voor adviseurs, opleiders en managers die zich in de praktijk met zelfsturende teams bezighouden is deze reflectie een voorwaarde voor succesvolle ontwikkeling van dergelijke teams.

1. Inleiding

Zelfsturende teams komen op steeds grotere schaal voor in Nederland. En niet (meer) alleen in productiebedrijven - de sector waarvoor het concept oorspronkelijk is ontwikkeld. In toenemende mate experimenteren ook organisaties in de zakelijke dienstverlening en onderwijs- en zorginstellingen met deze organisatievorm (zie bijvoorbeeld Benders & Van Amelsvoort, 2000; Filos, 2001; Pelkmans & Smit, 1999).

Maar wat wordt eigenlijk met de term 'zelfsturend team' bedoeld? Er is niet één 'standaard'- zelfsturend team. Dat is nooit zo geweest, maar de laatste jaren zorgt het

breder wordende toepassingsgebied voor een nog grotere variatie in de manier waarop het zelfsturende team-concept gestalte krijgt. Teams in de productie zijn anders van aard dan teams in de zorg of de transportsector, en teams met ICT adviseurs verschillen van teams met operators of docenten. Het begrip 'zelfsturing' krijgt in die verschillende contexten ook een andere invulling.

Verhelderen van de definitiekwestie kan nuttig zijn voor studenten en onderzoekers die proberen het fenomeen af te bakenen om het goed te kunnen bestuderen. Maar ook voor adviseurs, opleiders en managers die zich in de praktijk met zelfsturende teams bezighouden is begripsverheldering heel waardevol. De laatste paragraaf van het artikel komt daarop terug.

Om meer greep te krijgen op het fenomeen 'zelfsturende teams' is voor dit artikel een nadere analyse gemaakt van 40 recente en toonaangevende definities: een selectie uit de ruime hoeveelheid beschrijvingen die van dit concept bestaan¹. Uit die groep definities worden sleutelkenmerken gedestilleerd, die elk kort besproken worden, en samen gevoegd tot één (nieuwe) omschrijving. Om te beginnen volgt echter een korte verkenning van de oorsprong van zelfsturende teams: waar komt het idee oorspronkelijk vandaan?

2. Oorsprong en achtergrond van zelfsturende teams

Het concept van zelfsturende teams, of autonome taakgroepen, kent zijn wortels in de organisatiebenadering die bekend staat als 'Sociotechniek', tegenwoordig in Nederland ook bekend als Integrale Organisatievernieuwing. De Sociotechniek is een toegepaste wetenschap, gericht op het verbeteren van het functioneren van zowel mens als organisatie, door middel van aanpassing of fundamenteel herontwerp van zowel de techniek als de menselijke arbeidstaken. Het is daarmee een integrale benadering, sociale en technische aspecten van organisaties worden in onderlinge samenhang beschouwd en op elkaar afgestemd.

De eerste mijlpaal in de geschiedenis van de Sociotechniek wordt gevormd door de ontdekking - in de jaren '50 - van een alternatieve vorm van werkorganisatie die in de Britse mijnen werd toegepast. Het betrof relatief zelfstandige werkgroepen, bestaande uit acht mijnwerkers, die gezamenlijk verantwoordelijk waren voor een volledige cyclus in het proces van kolenwinning. Deze organisatievorm werd 'semi-autonome werkgroep' genoemd. Deze teams of werkgroepen bleken niet alleen een prettige werkomgeving te vormen, maar waren bovendien zeer productief. Sinds de jaren '50 en '60 zijn de toepassingsmogelijkheden van zelfsturende teams als organisatievorm verder onderzocht als onderdeel van de verdere ontwikkeling van de Sociotechniek, met name in Groot-Brittannië, de Verenigde Staten, de Scandinavische landen en Nederland (Van Eijnatten, 1992, geeft een mooi overzicht van deze ontwikkeling). De laatste jaren is het concept zelfsturende teams echter niet (meer) exclusief verbonden aan de specifieke sociotechnische stroming binnen de bedrijfskunde, maar komt het breder terug.

Motieven: zelfsturende teams als 'leerstrategie'

Wat verklaart de belangstelling voor zelfsturende teams? De belangrijkste motieven voor implementatie van dit concept zijn gerelateerd aan de bedrijfsvoering. Organisaties hopen met zelfsturende teams bijvoorbeeld de productiviteit te verhogen, kostprijzen te

reduceren of de flexibiliteit en klantgerichtheid te versterken. Daarnaast spelen doelstellingen op het terrein van 'kwaliteit van de arbeid' een rol, zoals het vergroten van de ontplooiingsmogelijkheden of het versterken van betrokkenheid van medewerkers. Zeker in de jaren '60 en '70 was dit een heel belangrijke reden om zelfsturende teams in te voeren.

De laatste tijd ziet een toenemend aantal organisaties zelfsturende teams echter ook, of zelfs vooral, als een hulpmiddel om de ontwikkeling richting lerende organisatie te bevorderen: ze gebruiken teams als onderdeel van een gerichte 'leerstrategie'.

De toenemende snelheid en onvoorspelbaarheid van ontwikkelingen in de omgeving van veel organisaties zet hen er toe aan te zoeken naar flexibele organisatiestructuren waar medewerkers ruimte krijgen hun eigen creativiteit en leervermogen in te zetten. Medewerkers worden steeds meer gezien als kenniswerkers: hun toegevoegde waarde ligt niet alleen in het fysieke werk, maar juist in het 'denkwerk': experimenteren, van die ervaringen leren, en op basis daarvan verbeteringen doorvoeren in proces, produkt of dienst. Organisatiebenaderingen als de lerende organisatie en kennisproductiviteit zijn een uiting van deze nieuwe kijk (zie o.a. Kessels, 1996; Nonaka & Takeuchi, 1995, Senge, 1990). 'Empowerment' van medewerkers speelt in deze concepten een sleutelrol. Een team vormt een geschikte omgeving om empowerment te realiseren. Medewerkers dragen de verantwoordelijkheid die de extra beslissingsruimte met zich meebrengt dan niet alleen, maar gezamenlijk. En doordat de mogelijkheid bestaat met elkaar te overleggen en van elkaar te leren neemt de kans op succesvolle kwaliteitsverbeteringen in processen of produkten toe, teams vormen in principe een gunstige leeromgeving (Bomers, 1990; Foster et. al., 1995). Onstenk (1996, p. 20) constateert dan ook: 'De taakgroep als leerstrategie krijgt recent veel aandacht (...), zowel als middel voor het verbeteren van de competentie van werknemers als voor het versterken van het leervermogen van de organisatie.'

Hoeveelheid zelfsturende teams

Het is lastig om een grootschalige inventarisatie te maken van het aantal bedrijven dat werkt met zelfsturende teams. Dat komt onder meer door de grote diversiteit in toepassingen en verschijningsvormen van zelfsturende teams: sommige organisaties kiezen voor grote, andere voor kleine teams; sommige teams hebben een zeer grote mate van autonomie, terwijl die bij andere weer veel beperkter is, etc... Ook speelt een rol dat organisaties zelfsturende teams soms slechts in een deel van de organisatie invoeren. Er zijn dan ook weinig onderzoeksgegevens beschikbaar over de hoeveelheid zelfsturende teams (De Leede, 1997; Stoker, 1998).

Nederlandse experts schattten het aantal Nederlandse bedrijven dat met het concept werkt op rond de 300 tot 500. Survey-onderzoek uit de VS uit 1993 gaf aan dat in zo'n 47% van de Fortune top 1000 bedrijven op zijn minst een deel van de werknemers in zelfsturende teams opereerden, terwijl 60% van de bedrijven van plan was de mate van teamwerk te vergroten in de komende twee jaar (Lawler et al, 1995; Cohen & Ledford, 1994). Daar staat tegenover dat een recent onderzoek in Europa uitkwam op een schatting van slechts 4% van de bedrijven die zouden werken met 'werkelijk' zelfsturende teams (Benders et al., 1999). Het grote verschil tussen deze cijfers komt waarschijnlijk omdat er met verschillende definities gewerkt wordt. Hoewel harde cijfers dus lastig zijn te verkrijgen, lijkt het wel veilig om aan te nemen dat zelfsturende

teams tegenwoordig een stuk vaker voorkomen dan een jaar of 10 geleden (Orsburn & Moran, 2000; De Leede, 1997; Stoker, 1998).

3. Kenmerken van zelfsturende teams

Maar waar hebben we het precies over, als we praten over zelfsturende teams? Er zijn niet alleen vele verschijningsvormen van zelfsturende teams, het concept kent ook diverse benamingen en definities. In dit overzicht is gekozen voor de term zelfsturende teams (of het Engelstalige equivalent 'self-managing work teams') omdat dit waarschijnlijk één van de meest wijdverbreide benamingen is (zie tabel 1), en bovendien het meest de lading lijkt te dekken. Termen als (semi)autonome taakgroepen impliceren meer vrijheid dan de teams over het algemeen hebben, en kunnen de indruk wekken dat de organisatie helemaal geen sturing geeft aan het team (zie Lawler, 1986). Meer algemene termen zoals kortweg 'team' zijn ook niet geschikt. Hoewel sommige auteurs betogen dat dit voldoende is - een 'werkelijk', of 'puur' team, is een zelfsturend team (bijv. Katzenbach & Smith, 1993) - wordt dit toch te verwarrend geacht.

Tabel 1

Overzicht termen

<i>Term (Nederlands of Engels)</i>	<i>Aantal keren</i>
1. Zelfsturend team / self-managing work team, self-directed work team	23
2. (Semi) autonome groep / (semi/quasi) autonomous (work) group	6
3. Taakgroep	3
4. Team	3
5. Zelfsturende werkgroep / self-managing group	2
6. Zelfstandige productie-eenheid	1
7. Groepswerk	1
8. Empowered team	1

Voor een overzicht van de belangrijkste kenmerken van een zelfsturend team is een analyse gemaakt van 40 recente definities (vanaf 1985, m.u.v. een aantal standaardwerken van eerdere datum). De belangrijkste gemeenschappelijke elementen zijn gebruikt om de volgende omschrijving te maken:

Een zelfsturend team is:

- Een min of meer vaste groep medewerkers die dagelijks samenwerken, en als een team de verantwoording dragen voor een geheel van samenhangende activiteiten die nodig zijn om een duidelijk omschreven, herkenbaar product of dienst te leveren aan een interne of externe klant
- Het team is, tot op zekere hoogte, verantwoordelijk voor het managen van zichzelf en de taak die ze uitvoert, op basis van een duidelijk en gemeenschappelijk doel.
- Om dit te kunnen heeft het team de beschikking over relevante informatie, de nodige bekwaamheden en hulpmiddelen (resources), en beschikt ze over de autoriteit om zelfstandig beslissingen te nemen met betrekking tot het werkproces (bijv. problemen oplossen, proces optimaliseren).

De sleutelementen uit deze omschrijving worden hieronder besproken (zie voor een meer uitgebreide bespreking van de analyse van definities: Tjepkema, 2003), aan de hand van drie thema's. Eerst wordt het aspect 'zelfsturing' belicht: wat wil dat eigenlijk zeggen, 'zelfsturend'? Zowel het soort taken dat het team uitvoert komen aan de orde als de mate van zelfsturing. Ten tweede komt het 'team'-aspect aan de orde. Wat bedoelen we als we praten over een 'team'? En omdat zelfsturende teams altijd zijn ingebed in de organisatie is ten derde aandacht voor een aantal belangrijke organisatorische aspecten (zoals de omvang van het team, en de organisatorische randvoorwaarden).

3.1 Zelfsturing

De term zelfsturing is belangrijk om nader te onderzoeken, omdat dit niet op voorhand duidelijk is. Een team zal nooit 100% zelfsturend, of autonoom, opereren, het is immers altijd deel van een bredere organisatie. Wat wil dat dan zeggen, dat een team 'zelfsturend' is? Het antwoord komt er vooral op neer dat het team niet alleen uitvoerende taken op zich neemt, maar ook het regelen en coördineren van die taken oppakt. In de definitie is dat omschreven als 'alle onderling samenhangende activiteiten die nodig zijn om een product of dienst te leveren'. Bovendien is het team daarin 'tot op zekere hoogte zelf verantwoordelijk'. Beide aspecten krijgen hieronder een toelichting.

'Alle onderling samenhangende activiteiten nodig om een product of dienst te leveren'

Meer dan de helft van de definities benadrukt dat een zelfsturend team verantwoordelijk is voor een relatief 'complete' taak (bijv. Pasmore & Mlot, 1994; Cohen & Ledford, 1994; Lawler, Mohrman & Ledford, 1995). Dit houdt in dat het team verantwoordelijk is voor een set van onderling samenhangende taken, die samen nodig zijn om (een betekenisvol deel van) een werkproces af te ronden. In een organisatie die is opgebouwd uit zelfsturende teams is het werkproces in principe opgedeeld in min of meer complete 'brokken': team-taken, die omvattender zijn dan individuele taken en op zich een betekenisvol deel van het hele proces vormen. Dat wil bijvoorbeeld zeggen dat teams werken aan een duidelijk omschreven en zichtbaar product of dienst. In sommige gevallen is dit een eindproduct, zoals een koelkast of een volledig verwerkte verzekeringsclaim. Maar in de meeste gevallen werken teams aan een tussenproduct, zoals een koelkast-motor, of de 'intake' van een verzekeringsclaim (Orsburn, Moran, Musselwhite & Zenger, 1990; Van Amelsvoort & Scholtes, 1994).

Alle taken die nodig zijn om de teamtaak te kunnen realiseren horen in principe thuis bij het team. Niet alleen de directe (productie)taken, maar ook de ondersteunende taken, zoals onderhoud. De sterke onderlinge samenhang van de taken van een team vraagt dat een team wordt samengesteld uit die medewerkers die moeten samenwerken om de teamtaak te realiseren. Dit betekent soms dat specialisten, zoals onderhoudsmonteurs, die voorheen in een eigen afdeling waren ondergebracht, worden verdeeld over de teams, zodat ze direct samenwerken met de mensen aan wie ze ondersteuning bieden (Goodman, Devadas & Hughson, 1990; Hitchcock & Willard, 1995).

Zeker vanuit het oogpunt van implementatie van zelfsturende teams als middel om de leermogelijkheden op de werkplek te vergroten is de 'completeheid' van de teamtaak heel belangrijk. Het feit dat het team een betekenisvol deel van het werkproces kan overzien maakt dat het makkelijker naar verbeteringen en vernieuwingen kan zoeken,

dan wanneer individuele medewerkers elk een eigen beperkte taak hebben. Ook op organisatie-niveau ontstaan meer leermogelijkheden (zie Senge, 1990).

‘Tot op zekere hoogte verantwoordelijk voor het managen van zichzelf en de eigen taak’

Het feit dat het team de verantwoording draagt voor het managen van zichzelf en de eigen taak is misschien wel de meest kenmerkende eigenschap van zelfsturende teams, het komt dan ook voor in vrijwel alle bestudeerde definities. In ieder productieproces kunnen we twee soorten taken onderscheiden (zie Peeters, 1995; Van Amelsvoort & Scholtes, 1994):

1. Operationele taken: het realiseren van de gewenste transformatie van input in output;
2. Management-, of regel-taken: selectie en coördinatie van de transformatie-activiteiten. Oftewel: planning, coördinatie, regulatie van het proces (aanpassen aan contingentie), verstoringen in het proces oplossen en het monitoren, vasthouden en verbeteren van team performance.

In het bureaucratische organisatiemodel worden de regeltaken uitgevoerd door managers, terwijl medewerkers worden ingezet voor de transformatie-functie (dit grijpt terug op de principes van Scientific Management-principes van Taylor). Dit wordt ook wel aangeduid als een scheiding tussen 'denken' (door de managers) en 'doen' (door de medewerkers). In een zelfsturend team is die scheiding opgeheven: het team realiseert zowel de operationele- als de management-taken. Deze integratie van verantwoordelijkheden vergroot de team-autonomie (Sips & Keunen, 1996). De verschuiving in management-verantwoordelijkheden is duidelijk weergegeven in tabel 2, uit Hackman (1987) dat het verschil tussen traditionele werkgroepen en zelfsturende teams illustreert.

Tabel 2

Traditionele werkgroepen en zelfsturende teams (uit: Hackman, 1987, p. 334)

Ontwerp van organisatie-context	<i>Valt onder</i>	<i>verantwoorde-lijkheid</i>	
Ontwerp van de groep		<i>management</i>	
Monitoren en managen van teamprestaties		<i>Valt onder</i>	<i>team-</i>
Teamtaak uitvoeren			<i>verantwoordelijkh eid</i>
	‘Management-gestuurde’ teams	Zelfsturende teams	Zelf-organiserende teams

Hackman heeft ook 'zelf-organiserende teams' in zijn overzicht opgenomen. Deze hebben een nog grotere mate van autonomie, in de zin dat zij ook voor het ontwerp van hun team verantwoordelijk zijn. Dergelijke teams nemen zelf beslissingen ten aanzien van zaken als de structuur van de teamtaak, en leden van het team. In een zelfsturend team vallen dit soort beslissingen juist nog onder de verantwoordelijkheid van het management (Hackman, 1987).

Het is echter wel belangrijk te bedenken dat niet ieder team evenveel management-taken vervult. Anders gezegd: niet alle 'zelfsturende' teams zijn even 'zelfsturend' (Molleman & Van der Zwaan, 1994), zoals ook blijkt uit het volgende citaat van Lawler (1986):

'The key issue, of course, concerns which decisions teams will make. In highly autonomous work groups, teams make virtually all decisions that are required to run a small business. They hire, fire, determine pay rates, determine quality, specify work methods, manage inventory, and so on. (...) In less autonomous work teams, many of the human resource decisions, such as pay and selection, remain with management, but the work teams still deal with issues of setting production goals, managing their own quality, and determining work methods.' (Lawler, 1986, p. 106, 107).

Opvallend genoeg zijn er maar een paar definities die dit benoemen. De Leede & Stoker (1996) beschouwen dit als één van de tekortkomingen van de meeste omschrijvingen. Het is echter wel belangrijk om het mee te nemen, om twee redenen.

Ten eerste maken organisaties hun eigen keuzes ten aanzien van de gewenste mate van zelfsturing. Afhankelijk van de aard van het werk, de organisatie, de teamleden etc., kunnen organisaties bewust kiezen voor minder verregaande mate van zelf-management dan 'totale' zelfsturing. Elke organisatie besluit voor zichzelf hoeveel van de management-beslissingen ze wil overlaten aan de zelfsturende teams. De ene organisatie kiest ervoor vrijwel alle managementbeslissingen aan het team over te laten (bijvoorbeeld de organisaties die kiezen voor 'self-designing teams'), terwijl andere besluiten tot een minder radicale herverdering van de management-taken. Van Amelsvoort & Scholtes (1994) maken onderscheid tussen vier 'gradaties' van zelfsturing, namelijk het:

1. team beslist zelfstandig;
2. team beslist in overleg met het management;
3. team geeft advies;
4. team heeft geen invloed op de beslissing.

In principe is het mogelijk om voor iedere regulatieve, of management-taak, te besluiten hoeveel autonomie het team krijgt.

Ten tweede groeien teams, en hun mate van zelfstandigheid in de tijd. Team-autonomie is een dynamisch, en geen statisch gegeven, omdat teams meestal geleidelijk meer verantwoordelijkheid voor verschillende taken op zich nemen (Carroll, 1996; Peeters, 1995). Sommige auteurs pleiten er nadrukkelijk voor zo'n ontwikkelgericht perspectief. Hitchcock & Willard stellen bijvoorbeeld:

'It is important that self-direction be viewed not as a destination but as a process. The teams do not start out totally self-directed, nor do they ever totally get there. There is always something new for them to learn, a new responsibility for them to assume (Hitchcock & Willard, 1995, p. 5).'

Deze 'proces'-kijk op team autonomie betekent dat een team zich pas in de loop van enkele jaren ontwikkelt in een werkelijk 'zelfsturend' team. In zekere zin zou je dit zelfs kunnen zien als de laatste fase in team-ontwikkeling. Uit een Nederlands onderzoek onder zelfsturende teams kwam naar voren dat waarschijnlijk slechts 4 tot 5% van alle 'zelfsturende teams' in Nederland echt 'zelfsturend' is. Verreweg de meeste teams hebben dit stadium van team-ontwikkeling nog niet bereikt, het is zelfs onduidelijk of ze het ooit zullen halen, maar ze worden toch aangeduid als zelfsturende teams (Van Amelsvoort & Benders, 1996).

Vanwege de twee genoemde redenen (team-autonomie is een aspect van team-ontwikkeling, en organisaties maken verschillende keuzes met betrekking tot de -uiteindelijke- mate van teamautonomie) is besloten om de definitie zo te formuleren dat deze het feit dat er gradaties van zelfsturing zijn, weerspiegelt. Vandaar dat gesteld wordt dat teams tot op zekere hoogte (een hoogte die kan variëren) zelf verantwoordelijk zijn. Deze formulering wil ook uitdrukken dat geen enkel zelfsturend team 100% verantwoordelijkheid draagt voor het eigen reilen en zeilen. Een bepaalde mate van verantwoordelijkheid zal altijd op het management-niveau blijven: geen enkele groep in wat voor organisatie dan ook kan volledig autonoom zijn (Trist, 1981). Zelfsturende teams zijn altijd zelfstandig binnen grenzen, ze hebben beslissingsvrijheid binnen een vastgesteld domein en zijn gebonden door specifieke regels en veelal vooraf overeengekomen performance-doelen (Sips & Keunen, 1996).

Eén en ander maakt het wel lastig een algemeen overzicht te bieden van de 'regeltaken' die zelfsturende teams doorgaans uitvoeren. Er doen op dit gebied verschillende overzichten de ronde, waarvan sommige normatief zijn. Wellins et al (1991) maakten een inventarisatie van de belangrijkste team-taken bij zo'n 500 organisaties in de VS. Hun overzicht, weergegeven in tabel 3, geeft een mooie illustratie van enkele van de meest typerende regeltaken voor zelfsturende teams. Ze koppelen hier verschillende niveaus van autonomie aan.

Tabel 3

Verantwoordelijkheden van zelfsturende teams (uit: Wellins, Byham & Wilson, 1991)

<i>Verantwoordelijkheid(sgebied)</i>	<i>Mate van autonomie</i>
1. Compensatie- en beloningsbeslissingen	
2. Disciplinaire maatregelen	
3. Performance appraisal van teamleden	Niveau 4
4. Product aanpassingen en -ontwikkeling	80%
5. Budgetteren	
6. Ontwerp van de faciliteiten	
7. Aankoop van apparatuur	Niveau 3
8. Kiezen van teamleiders	60%
9. Vakanties inroosteren	
10. Cross-functioneel teamwerk	
11. Werving en selectie van teamleden	Niveau 2
12. Contact met externe klanten	40%
13. Contact onderhouden met leveranciers	
14. Continue verbeteringen	

15.Kwaliteitszorg	Niveau 1
16.Plannen van productie	20%
17.Onderhoud en reparatie van apparatuur	
18.Elkaar opleiden	
19.'Housekeeping'	

Niveau één staat voor het punt waarop nieuwe teams doorgaans beginnen. De aard van de verantwoordelijkheden verschilt nog niet veel van de verantwoordelijkheden die individuele leden hadden voor de invoering van teamwerk. Een team op niveau vier draagt daarentegen veel meer verantwoordelijkheid. Wellins et al. (1991) schatten dat deze teams voor ongeveer 80% van de taken verantwoordelijkheid dragen, een fictief getal waarmee de auteurs waarschijnlijk vooral willen uitdrukken dat het onmogelijk is om 100% zelfsturing te realiseren. Een deel van de beslisruimte blijft altijd op management-niveau, geen enkel team wordt volledig autonoom (Trist, 1993). Zelfsturende teams zijn altijd 'semi-autonoom', of autonoom binnen grenzen: binnen de uitgezette grenzen (bijvoorbeeld door regels of performance-afspraken) zijn ze zelfstandig in hun handelen (Sips & Keunen, 1996).

Vanuit het oogpunt van de inzet van zelfsturende teams als 'leerstrategie' is ook de eigen verantwoordelijkheid van teams eveneens een belangrijk aspect. Dit betekent op het niveau van de werknemer immers een belangrijke verrijking van de taken, en daarmee een uitbreiding van de leermogelijkheden tijdens het werk. Het werk is uitdagender dan in het geval van een puur uitvoerende taak. Op organisatieniveau betekent het opheffen van de scheiding tussen management- en uitvoerende taken ook een verbetering van de voorwaarden om op systeemniveau te leren. Wanneer beide processen ('denken' en 'doen') volledig gescheiden zijn georganiseerd ('het management denkt, de medewerkers doen') is leren van ervaring namelijk zo goed als onmogelijk. Door beide weer te koppelen, worden de condities voor ervaringsleren gunstiger (zie Senge, 1990).

3.3 Teamkenmerken

De tweede helft van de term 'zelfsturend team' is natuurlijk het team-begrip. Wat betekent het werken in een team? In deze definitie komen in elk geval twee belangrijke team-eigenschappen naar voren: het team draagt 'gedeelde verantwoordelijkheid' voor de teamtaak, en werkt aan de hand van een 'duidelijk, gemeenschappelijk teamdoel'. Een toelichting:

'Gedeelde verantwoordelijkheid'

Dat teamleden als collectief de verantwoording dragen voor de team-taak is een element dat in ongeveer de helft van de definities terugkeert (bijv. Hitchcock & Willard, 1995; Luer & Palleschi, 1994; Van Amelsvoort & Scholtes, 1994; Wall, Kemp, Jackson & Clegg, 1986). Vooral Katzenbach & Smith (1993) leggen hierop een sterke nadruk. Ze stellen dat 'no group ever becomes a team, until it can hold itself accountable as a team'. Gedeelde verantwoordelijkheid is een voorwaarde voor een beloningssysteem gebaseerd op groeps-prestaties, en niet op individuele performance. Meer in zijn algemeenheid is het onmisbaar in het creëren van een teamgerichtheid, in plaats van een focus op individuele doelen en prestaties (zie ook Molleman & Van der Zwaan, 1994).

Interessant is dat een aantal auteurs spreken over het 'geven' van verantwoordelijkheid aan medewerkers (bijv. Stewart & Manz, 1995), terwijl anderen er nadrukkelijk van uitgaan dat een team verantwoordelijkheid 'neemt' (bijv. Carroll, 1996). In dit geval is er niet voor gekozen een duidelijke uitspraak te doen of verantwoordelijkheid nu 'genomen' of 'gegeven' dient te worden (het laatste wordt overigens het vaakst gebruikt), maar de aandacht vooral te richten op het feit dat het team op een gegeven moment de verantwoordelijkheid 'draagt'. De vraag hoe die situatie is bereikt kan worden beschouwd als een implementatie-vraag, en misschien zelfs als een meer filosofisch debat over de vraag of het überhaupt wel mogelijk is om medewerkers verantwoordelijkheid te 'geven'.

'Gemeenschappelijk doel'

Het belang van een duidelijk, gemeenschappelijk teamdoel komt terug in een kwart van de definities (bijv. Foster, Heling & Tideman, 1995; Hitchcock & Willard, 1995; Peeters & Van der Geest, 1996; Ray & Bronstein, 1995). Dit wordt om twee redenen van belang geacht:

- In een team-omgeving is een gedeelde visie van de organisatiedoelen minstens zo 'leidend' voor het gedrag van mensen als controle of supervisie (Ray & Bronstein, 1995; Senge, 1993). De gerichtheid op organisatiedoelen is een belangrijk coördinatiemechanisme, nu het mechanisme van 'directe supervisie' wegvalt (Mintzberg, 1983). Het geeft duidelijke grenzen aan waarbinnen het team vrij kan handelen (Bomers, 1990).
- Een team kan de eigen performance niet verbeteren zonder duidelijke doelen (Katzenbach & Smith, 1993).

Het bepalen van de doelen gebeurt vaak in samenspraak tussen team en management. De mate van betrokkenheid van het team bij het definiëren van doelstellingen is afhankelijk van de mate van team-autonomie (zie boven). In sommige gevallen, bijvoorbeeld wanneer het team nog maar kort samenwerkt, houdt het management de volledige controle over dergelijke strategische beslissingen. Het management beslist over het 'wat', terwijl het team zelf het 'hoe' vormgeeft (werkmethoden, planning en organisatie van het werkproces etc.) (zie Kulisch & Banner, 1993). Naarmate het team zich verder ontwikkelt kan het meer actief participeren in het formuleren van doelstellingen.

Het is overigens belangrijk dat zelfsturende teams niet alleen de eigen doelen goed kennen, maar ook de verbinding daarvan met de organisatiedoelen kunnen leggen. Het streven is om commitment aan beide soorten doelstellingen te creëren; anders ontstaat het gevaar van een naar binnen gericht team (Molleman & Van der Zwaan, 1994).

3.3 Organisatorische aspecten

Zelfsturende teams opereren niet in een vacuum, maar maken onderdeel uit van een organisatie. De definitie bevat tenslotte ook nog enkele belangrijke organisatorische aspecten:

- zelfsturende teams bestaan uit een min of meer vaste groep medewerkers;
- zelfsturende teams leveren aan een interne- of externe klant;
- randvoorwaarden: informatie, bekwaamheden, hulpmiddelen en beslisruimte.

'Min of meer vaste groep'

Dat een zelfsturend team een (min of meer) vaste groep medewerkers is die dagelijks samenwerken komt naar voren in ongeveer een kwart van de geanalyseerde definities. (bijv. Hitchcock & Willard, 1995; Kuipers & Van Amelsvoort, 1990; Liebowitz & Holden, 1995; Pasmore & Mlot, 1994; Peeters & Van der Geest, 1996; Stewart & Manz, 1995; Van Amelsvoort & Scholtes, 1994; Wellins, Byham & Wilson, 1991). Het kenmerk is in deze gemeenschappelijke definitie opgenomen omdat het belangrijk is zelfsturende teams te onderscheiden van teams met een tijdelijk karakter (bijv. project-teams) en teams waarvan medewerkers slechts voor een deel van hun werktijd deel van uitmaken (zoals kwaliteitsteams of verbetersteams).

Dit permanente karakter betekent dat de implementatie van dergelijke teams een volledig herontwerp van de organisatie met zich meebrengt, met zelfsturing als een basisprincipe (zie bijv. Allegro, 1972). Invoering van zelfsturende teams is dus niet een kwestie van het simpelweg formeren van een (project)groep, maar behelst een verandering met betrekking tot een veelheid aan organisatie-aspecten, bijvoorbeeld beloningssystemen, informatiestromen, management-verantwoordelijkheden (en -stijl), functiebeschrijvingen en coördinatie-mechanismen. Dit is waarschijnlijk het voornaamste kenmerk dat zelfsturende teams onderscheidt van andere methoden om de medewerker-participatie te vergroten en teamwerk te bevorderen, zoals verbetersteams en kwaliteits-groepen (die opereren als projectteams), waarbij de bestaande organisatie-opbouw in stand blijft.

'Interne of externe klant'

Zelfsturende teams opereren niet in een vacuüm. Ze leveren producten of diensten aan klanten, binnen of buiten de eigen organisatie. Dit element wordt niet in veel definities genoemd, maar is toch in de hier gepresenteerde algemene definitie opgenomen, omdat het zo'n belangrijk onderdeel is van de rationale achter zelfsturende teams: namelijk dat het team de middelen heeft om zichzelf aan de omgeving en het proces-verloop aan te passen en zodoende ook ten tijde van turbulentie en veranderingen optimale service te verlenen aan klanten (De Sitter, 1994; Kuipers & Van Amelsvoort, 1990; Wellins et al., 1991). Dat vermogen gaat bij het bureaucratische model, gebaseerd op individuele taken, juist verloren als de omgevingscomplexiteit teveel toeneemt. Uit survey-onderzoek uit de VS komt naar voren dat veel teams de verantwoordelijkheid hebben om contact te onderhouden met klanten en toeleveranciers (Wellins et al., 1991).

'Beschikken over relevante informatie, bekwaamheden, hulpmiddelen en beslisruimte'

Om autonomie te kunnen realiseren is het belangrijk dat het team verantwoordelijk wordt gehouden voor de eigen prestaties. Maar minstens even belangrijk is het dat aan de voorwaarden voor het behalen van die prestaties voldaan is. De belangrijkste daarvan zijn: informatie, bekwaamheden, hulpmiddelen en beslisruimte (Fisher, 1993).

Informatie is nodig om het team in staat te stellen het eigen werkproces te kunnen aansturen (Luer & Palleschi, 1994):

'Without (...) information about business performance, it is difficult for individuals to understand how the business is doing and to make meaningful contributions to its success. In addition, participation in planning and setting direction is impossible for employees to make good suggestions about how products and services can be improved and about how work processes in their area can be done more effectively. Finally it

is also difficult for employees to alter their behaviour in response to changing conditions and receive feedback on the effectiveness of their performance and that of the organisation. In the absence of business information, individuals are usually limited simply to carrying out prescribed tasks and roles in a relatively automatic bureaucratic way. ‘ (Lawler, Mohrman & Ledford, 1995, p. 9.)

Van essentieel belang is dat het team feedback ontvangt over het eigen functioneren: dit stelt het in staat om te bepalen of de huidige strategieën en werkwijzen aanpassing behoeven (Cohen & Ledford, 1994; Wall et al., 1986).

Hulpmiddelen (resources) zijn evenzeer noodzakelijk voor een zelfsturend team, omdat deze nodig zijn om teambeslissingen door te voeren (Kuipers & Van Amelsvoort, 1990). Het is belangrijk dat de hulpmiddelen het team de benodigde mate van flexibiliteit verschaffen, zowel in kwantitatieve als in kwalitatieve zin, zodat het kan inspelen op veranderende omstandigheden, zoals een schommelende input of een variabele vraag (De Sitter et al., 1997; Sips & Keunen, 1996). De bekwaamheden van de teamleden (de *human resources*) zijn hierbij van speciaal belang. Een zelfsturend team dient zodanig te zijn samengesteld dat het alle noodzakelijke vaardigheden ‘in huis’ heeft om de team-taak te kunnen vervullen - een aspect dat regelmatig in definities van zelfsturende teams wordt genoemd (Cohen & Ledford, 1994; Katzenbach & Smith, 1993; Pasmore, 1988; Pasmore & Mlot, 1994; Peeters & Van der Geest, 1996; Vaverek, 1987; Wall et al., 1986).

Beslisruimte is ook onmisbaar om teambeslissingen met betrekking tot het werkproces te kunnen implementeren. Zonder die autonomie kan een team nooit op eigen initiatief het eigen werkproces aanpassen of verbeteren (Goodman et al., 1990; Pasmore, 1988; Peeters & Van der Geest, 1996; Vink et al., 1996). Eigenaarschap van het werkproces groeit meestal van 'eigenaarschap' van productie-activiteiten ('doing the job') tot eigenaarschap met betrekking tot regulatie en management-activiteiten ('co-ordinating the job') (Wellins et al., 1991).

Het vergroten van de beslisruimte in het team verandert de rol van het management in de organisatie. De coördinatie verloopt minder via directe supervisie en standaardisatie van processen, maar meer via het stellen van doelstellingen en wederzijdse afstemming tijdens het proces. Van het hoger management wordt gevraagd dat zedelijke performance criteria en een strategische richting uitzet, terwijl de operationele managers (ook teamleiders) vooral tot taak krijgen concrete teamdoelen te specificeren, hulpmiddelen vrij te maken, de bemensing van het team te organiseren, en het team te 'coachen' in het nastreven van de teamdoelen (Molleman & Van der Zwaan, 1994). Die omslag - vaak aangeduid als een omschakeling van 'chef' naar 'coach' - is vaak een grote uitdaging, en vraagt nieuwe bekwaamheden (Van Hooft, et al, 1996; Stoker, 1998).

4. Verschillen met traditionele werkomgevingen

Uit de definitie komen een aantal essentiële kenmerken naar voren. Maar wat is nu het meest eigene van zelfsturende teams? Hoe verschilt een organisatie die op zelfsturing is gebaseerd van een structuur die voldoet aan de kenmerken van een (machine)bureaucratie? Om de aard van zelfsturende teams verder te verhelderen volgt hier een vergelijking met enkele basiskenmerken van 'traditionele' werkteams. De vergelijking is natuurlijk zwart-wit, en doet niet helemaal recht aan de werkelijkheid,

maar laat wel goed de verschillen in uitgangspunten zien. Vooraf dient opgemerkt te worden dat hier in principe geen waarde-oordeel in schuilt. Het bureaucratische model is een zeer waardevol perspectief dat vooral vanuit het oogpunt van efficiëntie zeer aantrekkelijk is voor een grote groep organisaties. Zelfsturende teams zijn niet per definitie een meer geschikt organisatiemodel. Dit dient per geval bekeken te worden.

Typische verschillen tussen traditionele werkomgevingen – gebaseerd op het bureaucratische organisatiemodel – en zelfsturende teams zijn:

- Taakontwerp:
In het bureaucratische organisatiemodel wordt het werk vooral opgesplitst in kleine individuele taken. Het management behoudt het overzicht en coordineert (Kuipers & Van Amelsvoort, 1990; Senge, 1993; Wellins et al., 1991). Een organisatie met zelfsturende teams als basiselement is gebaseerd op een werkproces dat in relatief grote ‘brokken’ is verdeeld, die vervolgens zijn verdeeld over teams (Fisher, 1993; Kuipers & Van Amelsvoort, 1990; Van Hooft et al., 1996).
- ▼ Verantwoordelijkheid:
In het bureaucratische model is de verantwoordelijkheid van medewerkers in de operationele kern vooral beperkt tot productie-gerelateerde taken; managers en stafleden vervullen de regeltaken en de ondersteunende taken, zoals planning, kwaliteitscontrole, onderhoud, .. (Banker et al., 1996; Goodman et al., 1990; Van Amelsvoort & Benders, 1996). In een zelfsturend team daarentegen, is het team verantwoordelijk voor het geheel van samenhangende taken dat nodig is voor het realiseren van een bepaald product of bepaalde dienst, en ook voor het managen van zichzelf (e.g. Banker et al, 1996; Goodman et al, 1996).
In een bureaucratische werksetting stuurt de lijnmanager of chef op zaken als de keuze van de aanpak, werktempo, planning, doelen stellen, werving en selectie, monitoring van performance,...Coördinatie vindt vooral plaats door middel van een uitgebreid stelsel aan procedures en regels, en leidinggevend zien er op toe dat die nageleefd worden (Banker et al, 1996; Goodman et al, 1990; Ray & Bronstein, 1995; Van Amelsvoort & Benders, 1996).
Zelfsturende teams nemen een deel van die ‘management’- of regeltaken over (Carroll, 1996; Van Amelsvoort & Benders, 1996; Hackman, 1987; Hicks & Bone in Foster et al., 1995), en het team dient vooral zelf het werk te plannen, coördineren, evalueren, aanpassen aan veranderende omstandigheden en participeren in het stellen van doelen (Kuipers & Van Amelsvoort, 1990).
- Management/leidinggeven
De traditionele managementstijl is vooral top-down, met verschillende hiërarchische lagen (Garratt, 1988; Wellins et al., 1991). In een zelfsturend team is leiderschap in principe gedeeld met het team, in meer of mindere mate. De rol van het management is niet zozeer sturen en controleren, maar vooral een richting uitzetten en het team ondersteunen in het halen van doelstellingen en het realiseren van continue verbeteringen (Fousert, 1996; Stoker, 1998; Wellins et al., 1991).
- Innovatie/verbetering
Een conventioneel team is in principe vooral gericht op het bereiken van een specifieke set van doelen, geformuleerd door het management. Innovatie of continue verbetering is geen standaard-doelstelling (Fousert, 1996; Pasmore, 1988; Senge, 1993; Swieringa & Wierdsma, 1990). Van een zelfsturend team wordt daarentegen wel een actieve rol verwacht in het stellen van de doelen (hoewel het management hierin het voortouw blijft houden) en worden ze ook aangesproken op het zoeken

naar verbetermogelijkheden voor de eigen werkprocessen, diensten of producten. Continue verbetering en innovatie zijn als het goed is ingebed in de basisoriëntatie van het team (Katzenbach & Smith, 1993). De Sitter (1994) beschrijft dit als de 'autonome innovatieve functie van teams ten aanzien van proces en product.'

Hoewel ietwat gechargeerd, biedt dit overzicht wel een inzicht in waar de kern ligt van zelfsturende teams. De meest belangrijke eigenschappen lijken te zijn:

- ▼ Het team voert een volledige taak uit (inclusief taken als onderhoud, kwaliteitszorg): werkt aan een betekenisvol deel van het werkproces, dat resulteert in een duidelijk product of duidelijke dienst;
- ▼ Het team draagt hiervoor een gedeelde (team)verantwoordelijkheid;
- ▼ Het team is ook verantwoordelijk voor managen van zichzelf (voert de traditionele coördinatie- en supervisie-taken zelf uit).

Ondanks de verschillende accenten die in individuele definities gelegd worden, lijken dit de meest wezenlijke kenmerken van een zelfsturend team.

5. Slot: definitieve definitie?

De waarde van een definitieve definitie

De in dit artikel voorgestelde definitie voegt weer één toe aan het toch al uitgebreide scala, en poogt niet 'de' definitie te zijn.

Hoewel gebruik is gemaakt van bestaande beschrijvingen, en daarin naar gemeenschappelijke elementen is gezocht, zijn ook individuele accenten gelegd. Niet alleen doordat er zaken in zijn opgenomen die maar in weinig definities genoemd werden, maar ook doordat bepaalde elementen zijn weggelaten. Zo wordt bijvoorbeeld in ongeveer een kwart van de geanalyseerde definities ingegaan op de omvang van een zelfsturend team: deze auteurs stellen dat het een klein team is van 10 - 20 personen. Je zou dit echter als een ontwerp-kenmerk kunnen zien, en niet als een wezenlijk aspect van een zelfsturend team. Sommige organisaties kiezen voor hele kleine of juist omvangrijke teams, die wel degelijk 'zelfsturend' zijn volgens de kern-elementen van de definitie. Met andere woorden: ook de hier gepresenteerde definitie reflecteert een bepaalde (individuele) visie op wat de essentiële aspecten van een zelfsturend team zijn (waarin verschillen deze teams van andere?).

Het doel was dan ook niet zozeer tot de definitieve omschrijving van zelfsturende teams te komen, maar wel om ingredienten aan te dragen waarmee de begripsverheldering en discussie over wat zelfsturende teams precies (wel of niet) zijn, gebaat zijn.

Het belang van begripsverheldering

De start van dit artikel bevat al een kort pleidooi voor het belang van begripsverheldering als het gaat om zelfsturende teams. Dat is niet alleen belangrijk om ze goed te kunnen onderzoeken, maar ook om ze in de praktijk te kunnen implementeren.

Voor onderzoekers en studenten is helderheid vooral belangrijk om het onderzoeksgebied duidelijk te kunnen afbakenen. Niet alleen voor inventariserende onderzoeken (hoeveel zelfsturende teams zijn er?) is dat belangrijk, ook voor studies die gericht zijn op een beter begrip van het functioneren van teams is het goed om duidelijk af te bakenen op welke teams de resultaten wel en niet betrekking hebben.

Ook bij het werken met zelfsturende teams in de praktijk is helderheid van begrippen een voorwaarde. Maar al te vaak is er sprake van een spraakverwarring, die spanningen of zelfs weerstanden in het invoeringsproces kan veroorzaken of versterken. Associaties bij de term zelfsturende teams verschillen per persoon, evenals de lading die daarmee verbonden is. Waar de ene medewerker meer zelfstandigheid verwacht, en dat toejuicht, rekt een collega erop 'aan zijn lot te worden overgelaten', en ziet daar enorm tegenop. Ook onder managers heerst vaak onduidelijkheid over wat zelfsturing nou precies inhoudt, en wat dat voor hun eigen rol betekent. De notie dat ze vooral als coach gaan opereren biedt te weinig houvast om hun rol goed te kunnen ontwikkelen.

Ook voor het goed kunnen ontwerpen van de opzet van zelfsturende teams is een duidelijk en gedeeld begrip van het concept belangrijk. Het komt bijvoorbeeld nogal eens voor dat organisaties proberen teams te creëren, terwijl er eigenlijk geen *teamtaak* is: medewerkers hebben elkaar niet direct nodig om hun individuele werk goed te kunnen doen. In dat verband is het natuurlijk nog steeds zinvol om naar samenwerkingsmogelijkheden te zoeken, maar het is maar zeer de vraag of het teamconcept echt van de grond te tillen is.

Daarom geldt ook voor de praktijk de aanbeveling: zoek eerst gezamenlijk naar een concrete invulling van het zelfsturende team-concept voor de eigen organisatie, op basis van een analyse van de eigen context. In die analyse past onder meer:

- een verkenning van de doelen van de organisatie en – daaraan gekoppeld - de *redenen* om zelfsturende teams in te voeren (wat wil je ermee bereiken?),
- reflectie op de kenmerken van het werk(proces) en de medewerkers (op welke punten is men nu al autonoom, waar wil je dat versterken?);
- verkenning van beelden van 'zelfsturing' en 'teamwerk': wat voor associaties roept dit bij alle betrokkenen – managers, medewerkers - op? Welke afspraken kun je op dit gebied maken?

Op basis van deze gezamenlijke reflectie is het mogelijk een eigen omschrijving te maken, waarin bijvoorbeeld concreet wordt afgesproken hoeveel autonomie een team krijgt – en ten aanzien van welke taken (zie paragraaf 3). Het algemene concept 'zelfsturende teams' heeft dan een eigen gezicht, soms verzint men zelfs een eigen naam ('samensturende teams', 'samenwerkende zelfstuurders'), gedragen en begrepen door de mensen die de realisatie van die teams gaan vormgeven. Een absolute voorwaarde voor succesvolle implementatie.

Allegro, P. (1972) *Sociotechnische organisatie-ontwikkeling*. Proefschrift. Leiden: Stenfert Kroese.

Banker, R.D., Field, J.M. Schroeder, R.G. & Sinha, K.K. (1996). Impact of Work Teams on Manufacturing Performance: A Longitudinal Field Study. In: *Academy of Management Journal*, vol. 39, no.4, pp. 867-890.

Benders, J. & Amelsvoort, P. van (2000) *Zelfsturende teams in de dienstverlening*. Utrecht: Lemma.

Benders, J., Huijgen, F., Pekruhl & O'Kelly (1999) *Useful but unused: group work in Europe*. Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities.

- Bomers, G.B.J. (1990) De lerende organisatie: de enige zekerheid voor organisaties is permanente verandering. In: *Harvard Holland Review*, no. 22, p. 21-31.
- Boonstra, J. (1997) Realiseren van teamgericht werken. In: *Gids voor Personeelsmanagement*, vol. 76, nr. 4, p. 31-36.
- Carroll, B. (1996). The Power of Empowered Teams. In: *National productivity review: the journal of productivity management*, vol.15, no. 4, pp. 85-92.
- Cohen, S.G. & Ledford Jr, G.E, (1994). The Effectiveness of Self-Managing Teams: A Quasi-Experiment. In: *Human Relations: studies towards the integration of the social sciences*, vol.47, no. 1, pp. 13-44.
- De Leede, J. (1997) *Innoveren van onderop: over de bijdrage van taakgroepen aan product- en procesvernieuwing*. Proefschrift Universiteit Twente. Deventer: Kluwer
- De Leede, J. & Stoker, J.I. (1996). Taakgroepen in de Nederlandse industrie: een concept met vele toepassingen. In: *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken*, vol. 12, no.4, pp. 310-321.
- De Sitter, U. (1994). *Synergetisch produceren: Human resources mobilisation in de productie: een inleiding in de structuurbouw*. Assen: Van Gorcum.
- Dunphy, D. & Bryant, B. (1996). Teams: Panaceas or Prescriptions for Improved Performance?. In: *Human relations: studies towards the integration of the social sciences*, Vol. 49, no. 5, pp. 677.
- Filos, J. (2001) *Het zelfsturingsboekje voor zorgprocessen: op weg naar zelfsturende teams in de zorg*. Amersfoort: Afto-Odiki
- Fisher, K. (1993). *Leading self-directed work teams: a guide to developing new team leadership skills*. New York: McGraw-Hill.
- Foster, S.F., Heling, G. & Tideman, B. (1995). *Teams in intelligent process-based organizations*. Leidschendam: Lansa.
- Fousert, D. (1996) *Zelfsturende teams: een praktische weergave van het invoeringsproces*. Deventer: Kluwer
- Goodman, P.S., Devadas, R. & Griffith Hughson, T.L. (1990). Groups and productivity: analyzing the effectiveness of self-managing teams. In: *Campbell, J.P. & Campbell, R.J. (eds.) (1990). Productivity in organizations: new perspectives from industrial and organizational psychology*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Guzzo, R.A. & Dickson M.W. (1996). Teams in organizations: recent research on performance and effectiveness. In: *Annual review of psychology*, vol. 47, pp. 307-340.
- Hitchcock, D.E. & Willard, M. (1995). *Why teams can fail and what to do about it: essential tools for anyone implementing self-directed work teams*. Chicago: Irwin.
- Joosse, D.J.B. et al. (1990). *Zelfstandig samenwerken in autonome taakgroepen: praktijkervaringen in industrie en dienstverlening*. Den Haag: COB/SER.
- Katzenbach, J.R. & Smith, D.K. (1993). *The wisdom of teams: creating the high-performance organization*. Boston: Harvard Business School.
- Kessels, J.W.M. (1996) Kennisproductiviteit en het corporate curriculum. In: Kessels, J.W.M. & Smit, C. (eds.) *Capita Selecta Opleiders in Organisaties*, no. 26. Deventer: Kluwer.
- Kuipers, H. & Amelsvoort, P. van (1990) *Slagvaardig organiseren: een inleiding in de structuurbouw*. Deventer: Kluwer.
- Kulisch, T. & Banner, D.K. (1993). Self-managed Work Teams: An Update. In: *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.14, no. 2, pp. 25-29.

- Lawler, E.E. (1986). *High-involvement management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lawler, E.E., Mohrman, S.A. & Ledford, G.E. (1995). *Creating high performance organizations: practices and results of employee involvement and TQM in Fortune 1000 companies*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Liebowitz, S. J. & Holden, K. T. (1995) Are Self-managing Teams Worthwhile? A Tale of Two Companies. In: *SAM Advanced Management Journal*, vol. 60, no. 2, pp. 11-22.
- Luer, M. & Palleschi, P.D. (1994). Self-directed work team development. In: *Human Resources Management & Development Handbook*. New York: Amacom.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995) *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Onstenk, J. (1996) Taakgroepen en het leeraanbod van arbeidssituaties. In: *Opleiding & Ontwikkeling*, vol. 9, no. 3, p. 17-22.
- Orsburn, J. D. & Moran, L. (2000) *The new self-directed work teams: mastering the challenge*. Second edition. New York: Mc-Graw-Hill.
- Orsburn, J.D., Moran, L., Musselwhite, E. & Zenger, J.H. (1990). *Self-directed work teams: the new American challenge*. Illinois: Business One Irwin.
- Pasmore, W. A. (1995) Social Science transformed: the socio-technical perspective. In: *Human Relations*, vol. 48, no. 1, p. 1-21.
- Pasmore, W.A. & Mlot, S. (1994). Developing Self-Managing Work Teams: An Approach to Successful Integration. In: *Compensation and benefits review*, vol. 26, no. 4, pp. 115-23.
- Peeters, M. & van der Geest, L. (1996). *Zelfsturende teams: de praktijk aan het woord*. Deventer: Kluwer.
- Peeters, M.H.H. (1995). *Groepswerk in sociotechnisch perspectief: praktijkervaringen uit de confectie-industrie*. Proefschrift. Delft: Eburon.
- Pelkmans, T. & Smit, F. (1999) Zelfsturende teams. In: *Meso*, vol., 19, no. 106, p. 12-17.
- Ray, D. & Bronstein, H. (1995). *Teaming up: making the transition to a self-directed, team-based organization*. New York: McGraw-Hill.
- Scheltens, R. en L. De Jong (1996) Sociale configuraties in organisaties. In: *Holland Management Review*, no. 47, p. 71-80.
- Senge, P.M. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Double Day.
- Stewart, G.L. & Manz C.C. (1995). Leadership for Self-Managing Teams: A Typology and Integrative Model. In: *Human relations: studies towards the integration of the social sciences*, vol: 48, no. 7, pp.747-770.
- Stoker, J. (1998) *Leidinggeven aan zelfstandige taakgroepen*. Proefschrift. Enschede: University of Twente.
- Tjepkema, S. (2002) *The learning infrastructure of self-managing work teams*. Proefschrift. Enschede: Universiteit Twente.
- Trist, E.L. (1981). The sociotechnical perspective. The evolution of sociotechnical systems as a conceptual framework and as an Action Research Program. In: Ven, A.H. van de & Joyce, W.F. (eds.) *Perspectives on Organization Design and Behavior*. New York: Wiley.
- Van Amelsvoort, P. & Scholtes, G. (1994). *Zelfsturende teams: ontwerpen invoeren en begeleiden*. Oss: ST-groep.

- Van Amelsvoort, P. & Scholtes, G.H. (1996). Het ontwerpen en invoeren van zelfsturende teams. In: *Eijnatten, F.M. van (red.) Sociotechnisch ontwerpen*. Utrecht: Lemma.
- Van Eijnatten, F.M. (1992). Ontwikkelingen in de sociotechniek. In: *Nieuw handboek A & O psychologie*, no. 8.
- Van Hooft, M., de Nijs, W. & Poutsma, E. (1997) Leidinggeven in team-based organisaties. In: *Gids voor personeelsmanagement*, vol. 76, no 2, pp 16-22.
- Vaverek, K.A. (1987). *The nature of semi-autonomous work group structure: an integration of the sociotechnical systems approach and group development theory*. PhD thesis. Florida: University of Florida.
- Vink, M.J. Brinkmann, J.V.D. Siero, J.H. Boonstra, J.J. & Maas, E.P. (1996). Teamgericht werken: effecten op werkbeleving, arbeidsklimaat, kwaliteit van de arbeid en productiviteit. In: *Gedrag en organisatie: tijdschrift voor sociale, arbeids- en organisatie-psychologie*. vol. 9, no. 6, pp. 352-367
- Vlaming, H. (1995) Invoering zelfsturende teams blijft vallen en opstaan. In: *Gids voor personeelsmanagement*, vol. 47, no. 4, p. 16-18.
- Wall, T., Kemp, N., Jackson, P. & Clegg, C. (1986) Outcomes of autonomous work groups: a long-term field experiment. In: *Academy of Management Journal*, vol. 29, no. 2, p. 280-304.
- Wellins, R. & George, J. (1991) De sleutel tot zelfsturende teams. In: *HRM Select*, vol. 3, no. 3, p. 68-81.
- Wellins, R.S., Byham, W.C. & Wilson, J.M. (1991). *Empowered teams: creating self-directed work groups that improve quality, productivity and participation*. San Francisco: Jossey-Bass.

ⁱ Dit artikel is een bewerking van paragraaf 1.2 uit het proefschrift: Tjepkema (2002) 'The Learning infrastructure of self-managing work teams'. Enschede: Universiteit Twente.