

PASO - FLITS 6 :

TEAMWERK IN VLAANDEREN, RETORIEK OF REALITEIT ?

Anne Delarue
Geert Van Hootegem

Juni 2004



Teamwerk is niet meer weg te denken uit het hedendaagse managementdiscours. Projectgroepen, virtuele teams, kwaliteitskringen, managementteams en zelfsturende taakgroepen worden als ‘best practices’ onthaald in de vakliteratuur. Tips voor het succesvol invoeren van teams en het vermijden van valkuilen ‘en route de parcours’ zijn dan ook royaal beschikbaar.

Het gegeven dat organisatorisch design als managementsinstrument de slagkracht van ondernemingen kan verhogen en de competitiviteit doet opveren, maakt het tot een cruciale pijler voor het Vlaams economisch beleid. Immers, dat beleid kan in drie krachtlijnen worden samengevat: creativiteit, competitiviteit en connectiviteit. Teamwerk kan dat realiseren op het meest operationele niveau: de werkvloer. Daarom bepleiten ook verschillende Europese instanties nieuwe vormen van arbeidsorganisatie. Zij poneren dat flexibele en minder hiërarchische werkmethoden en een sterkere betrokkenheid van de werknemers zowel de productiviteit en innovativiteit als de tewerkstelling en arbeidskwaliteit kunnen verbeteren.

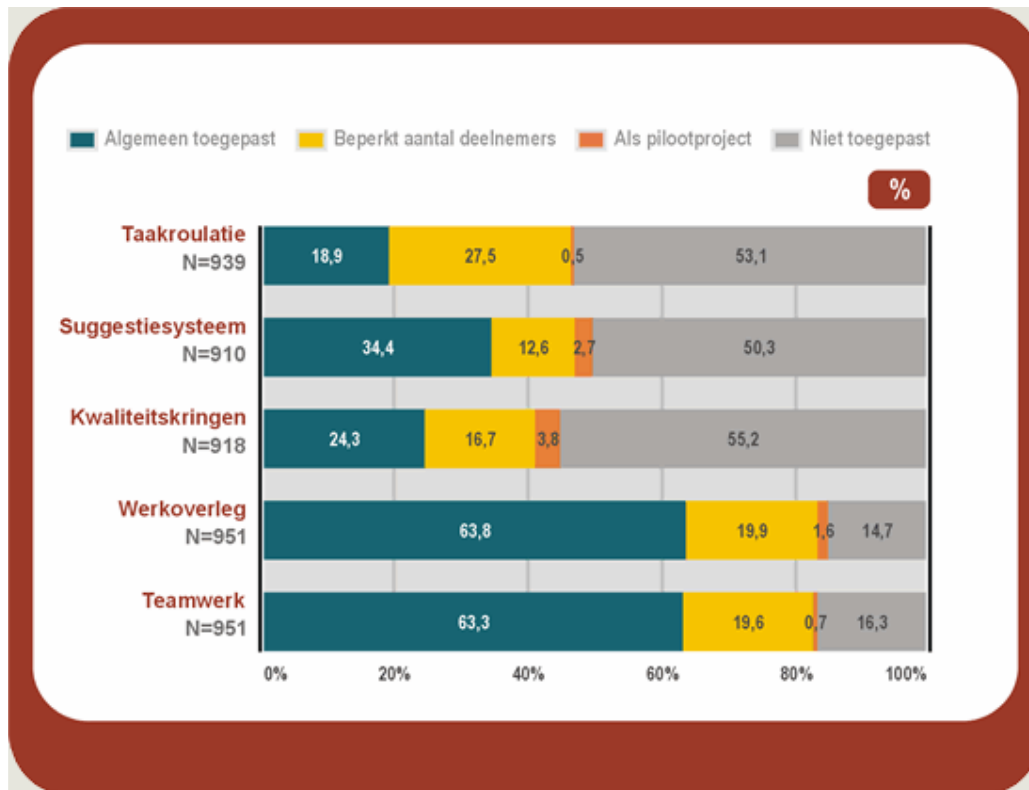
Over de mate waarin teamwerk in Vlaamse organisaties wordt toegepast, was echter weinig geweten. Met behulp van het EPOC-survey heeft men enkele jaren geleden een poging gedaan om teamwerk in Europa in kaart te brengen, maar voor België werden toen geen gegevens verzameld. De PASO-resultaten laten toe om de polsslag van teamwerk in Vlaanderen op te meten.

TEAMWERK ALS MANAGEMENT ‘FAD & FASHION’ ?

Hoeveel teams zijn er in Vlaanderen? We vroegen het aan de personeelsmanagers. Om te beginnen konden ze, niet gehinderd door een strikte omschrijving, zelf aangeven in welke mate verschillende managementprincipes worden toegepast in hun organisatie¹.

¹ Er dient vermeld te worden dat de PASO-studie zich specifiek richt op vestigingen. Het gros van de organisaties in Vlaanderen (meer dan 95%) heeft echter maar 1 vestiging. In die gevallen wordt met de termen ‘vestiging’ en ‘organisatie’ dezelfde entiteit aangeduid.

Figuur 1 Organisatorische maatregelen ten aanzien van uitvoerende werknemers, in %



* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

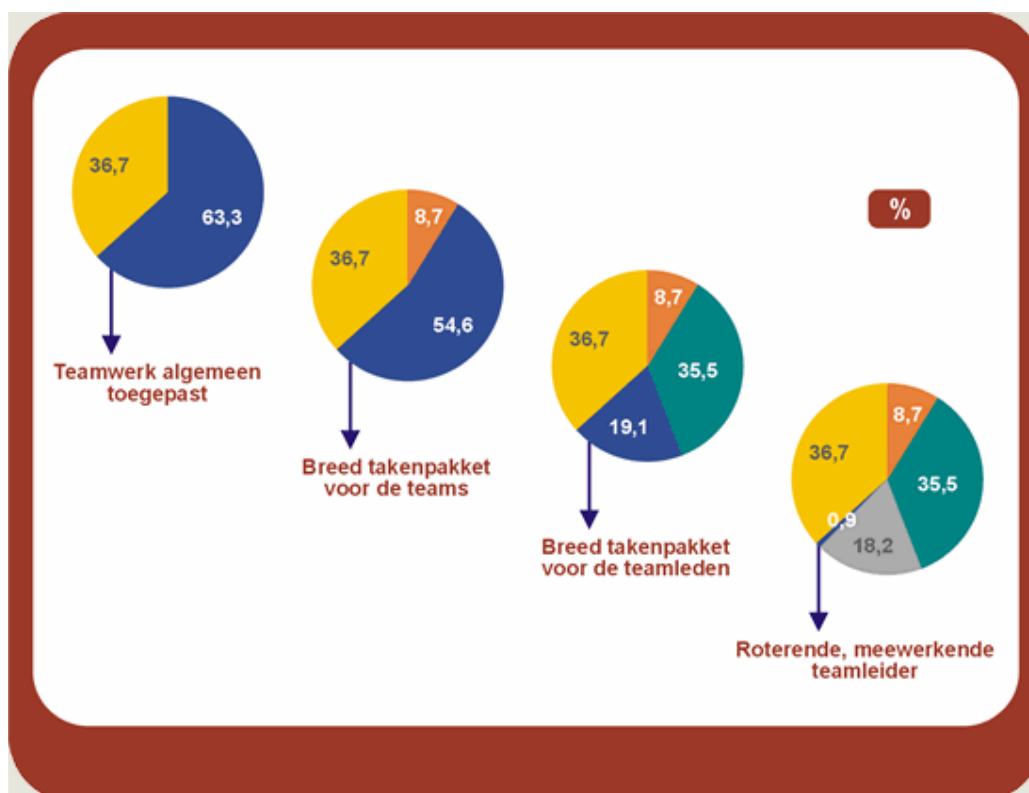
Teamwerk en werkoverleg zijn de maatregelen die relatief gezien het meest verspreid zijn onder de uitvoerende werknemers. Zo'n 63% van de Vlaamse vestigingen met 10 werknemers of meer zegt dat teamwerk er algemeen wordt toegepast. Slechts in 16% van de vestigingen is er helemaal geen sprake van teamwerk. Het algemene credo in de managementliteratuur lijkt dus op het eerste gezicht gevolg te krijgen: taakgroepen – in wat voor vorm dan ook - zijn eerder regel dan uitzondering geworden als principe voor het organiseren en verdelen van werk. De aanwezigheid van teamwerk verschilt echter naargelang de sector. Vooral in de gezondheidszorg, het onderwijs, de financiële en zakelijke dienstverlening en de sector metaal en elektronica heeft teamwerk als algemeen managementprincipe ingang gevonden. Tussen grootte van de organisatie en het al of niet voorkomen van teamwerk vinden we geen verband. Over de verschillende grootteklassen heen wordt teamwerk in ongeveer 60% van de organisaties algemeen toegepast.

TEAMWERK ALS VLAG MET VELE LADINGEN

Men moet er rekening mee houden dat hetgeen organisaties bij zichzelf als teamwerk bestempelen, kan verschillen van de realiteit van stabiele, autonome werkgroepen. Met welk type teamwerk we te maken hebben, kan bepaald worden aan de hand van objectieve indicatoren. Om te kunnen spreken van ‘zelfsturende teams’ is het belangrijk dat taken en bevoegdheden worden gedelegeerd naar de uitvoerende werknemers. Elke werknemer gaat niet langer enkel zijn eigen, vooraf gestandaardiseerde taak verrichten, maar het team als geheel wordt verantwoordelijk voor een volledige cyclus van het productie-/dienstverleningsproces. Dit impliceert dat ook voorbereidende werkzaamheden (bv. het opstellen van een werkplanning) en ondersteunende activiteiten (bv. kwaliteitscontrole) tot het takenpakket van de teamleden gaan behoren. Repetitief en kortcyclisch werk wordt gereduceerd door rotatie of taakverbreding en er wordt gestreefd naar werkvormen gekenmerkt door een evenwicht tussen verantwoordelijkheden en regelmogelijkheden. Autonomie op de werkvloer en systematisch overleg stimuleren het probleemoplossend vermogen en de sociale ondersteuning.

Om na te gaan hoe in Vlaamse vestigingen concreet invulling wordt gegeven aan het teamconcept, werd een aantal structuurkenmerken van de teams verder bevraagd.

Figuur 2 Het teamconcept verder ontleed aan de hand van structurele kenmerken van de teams



* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Figuur 2 laat zien dat de grote groep van Vlaamse vestigingen waar teamwerk algemeen wordt toegepast sterk uitdunt wanneer we een aantal structuurkenmerken in rekening nemen. In nog iets meer dan de helft van de vestigingen (55%) behoren voorbereidende en ondersteunende werkzaamheden tot het takenpakket van de teams. Opmerkelijk is dat de delegatie van verantwoordelijkheden slechts in 19% van de vestigingen tot op het niveau van de uitvoerende werknemers zelf reikt. In de andere gevallen is het een teamleider of een gespecialiseerde functie binnen het team die instaat voor voorbereiding en ondersteuning. Het ideaalbeeld van teams die autonoom instaan voor een volledige cyclus van het productie-/dienstverleningsproces en waarbij de teamleden in onderling overleg beslissingen kunnen nemen en beurtelings de rol van teamleider opnemen, wordt in het Vlaamse organisatielandschap nauwelijks aangetroffen (0,9%). De overige teams met een breed takenpakket (18%) worden nog aangestuurd door een vaste of niet-meewerkende teamleider. We kunnen hieruit concluderen dat, ook binnen het delegatiemodel, de organisatieleiding in de meeste gevallen toch baas wil blijven.

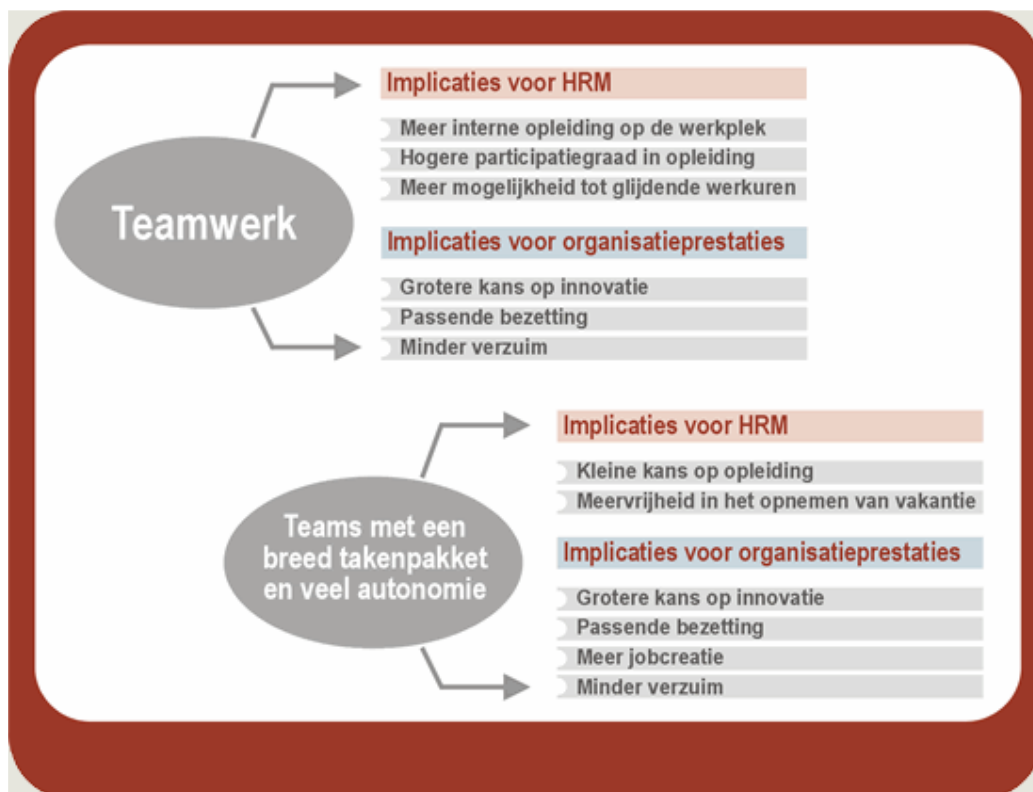
TEAMWERK ALS SLEUTEL TOT SUCCES?

Nu we weten wat teamwerk in Vlaanderen inhoudt, willen we ook nagaan wat het opbrengt. Allerlei heilzame werkingen worden in de managementliteratuur aan teamwerk toegedicht. Voorstanders van teamwerk benadrukken de economische voordelen, het vermogen om beter aan veranderende omgevingseisen te voldoen en de vermindering van het ziekteverzuim. Daarnaast wordt dikwijls ook een groei van het productievolume, de innovativiteit en een verbeterde product- of dienstenkwaliteit toegeschreven aan of verwacht van (zelfsturende) teams. Verder zou deze organisatiestructuur ook de werknemers ten goede komen in de vorm van meer autonomie, meer verantwoordelijkheid en een verrijking van hun functie. De uitbouw van teams en de opvoering van de complexiteit van de functies heeft tenslotte ook implicaties voor aspecten van het personeelsbeleid.

Er gaapt echter een brede kloof tussen het aantal aanbevelingen van teamwerk en het effectenonderzoek. Wat teamwerk in de praktijk oplevert voor organisaties wordt met andere woorden zelden aangetoond en vaak neemt het onderzoek de vorm aan van anekdotes of kleinschalige, beschrijvende studies binnen één bedrijf of één sector.

Op basis van de PASO-dataset konden een aantal verbanden op een kwantitatieve manier getest worden. Hoewel er geen rechtstreekse samenhang tussen het algemeen toepassen van teamwerk in een organisatie en de productiviteit kon worden vastgesteld, leggen de analyses een aantal interessante verbanden bloot. Hierbij wordt telkens gecontroleerd voor sector, grootte en leeftijd van de organisatie.

Figuur 3 Effecten van teamwerk voor de organisatie



* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

We stellen vast dat in vestigingen waar teamwerk algemeen wordt toegepast er meer interne opleiding op de werkplek is, de participatiegraad aan opleiding van het uitvoerend personeel hoger ligt en dat er meer mogelijkheid tot glijdende werkuren is. Het werken met teams in het algemeen draagt bij tot het realiseren van een passende personeelsbezetting. Dit is een opmerkelijk effect in het licht van de actuele discussies rond flexibiliteit. De voorgestelde maatregelen gaan doorgaans in de richting van arbeidsjuridisch werk, terwijl dit resultaat er op wijst dat ook teamwerk een belangrijk flexibiliteitsinstrument kan zijn. Teamwerk vergroot verder de kans op innovatie, een niet te onderschatten gevolg in tijden van consensus over het feit dat het economisch beleid via het spoor van innovativiteit moet lopen. Tenslotte vinden we een verband tussen het algemeen toepassen van teamwerk en een lager verzuim.

Tot zover de verschillen tussen organisaties met en deze zonder teamwerk. Binnen de groep van teamorganisaties zorgt de structuur van het teamwerk nog voor bijkomende effecten. Het werken met teams met een breed takenpakket en veel autonomie versterkt de prestatieverbeteringen nog en hangt daarenboven samen met een grotere tewerkstellingsgroei. De implementatie van dergelijke teams hangt ook samen met meer vrijheid in het opnemen van vakantiedagen.

Opmerkelijk is verder dat binnen de groep organisaties met autonome teams een kleiner aandeel in opleiding voorziet in vergelijking met de groep organisaties met niet-autonome teams. De verklaring hiervoor is dat deze teams de problemen waarmee ze geconfronteerd worden zelf kunnen oplossen, omdat ze door hun breed takenpakket en hun autonomie hiervoor over de nodige speelruimte beschikken. De arbeidsplaatsen in een dergelijke structuur bieden meer leermogelijkheden in en tijdens het werk zelf. Werk dat hoge vereisten stelt aan de uitvoerder, maar waarin de werknemer in kwestie ook over de nodige autonomie beschikt om hieraan tegemoet te komen, biedt immers de beste leermogelijkheden, waardoor de nood aan bijkomende formele opleidingen kleiner is.

Teamwerk en teamtype hebben dus wel degelijk een impact op het personeelsbeleid en de prestaties van organisaties. Gezien het feit dat in Vlaanderen de teams eerder aansluiten bij de traditionele modellen (een beperkt takenpakket en weinig autonomie) en rekening houdend met de effecten van de specifieke vormen van arbeidsdeling, is het hoog tijd dat beleidsmakers op alle niveaus de koppen bij elkaar steken om werk te maken van - en werk te scheppen door - arbeidsorganisatie.

Leuven, 2 juni 2004

Voor meer informatie over deze flits kan u terecht bij
Anne Delarue (016/32.31.70) of Geert Van Hootegem (016/32.31.29)

Binnenkort wordt binnen de PASO-reeks een dossier uitgegeven waarin de resultaten met betrekking tot teamwerk uitvoerig worden toelicht. Als u op de hoogte gebracht wilt worden van het verschijnen van deze publicatie, kan u een mailtje sturen naar anne.delarue@soc.kuleuven.ac.be