

# ZELFSTURENDE TEAMS

JAN KOERS



RECENSIE

De auteurs van dit boek zijn al jarenlang enthousiaste pleitbezorgers van zelfsturende teams in organisaties. In hun visie zijn zelfsturende teams een welhaast beslissende voorwaarde voor de moderne arbeidsorganisaties om te kunnen blijven voldoen aan de steeds veranderende eisen uit de (markt)omgeving.

Die eisen betreffen naast rendement en kwaliteit vooral flexibiliteit en innovatievermogen. De traditionele arbeidsdeling, waarbij een groot deel van de capaciteiten en competenties van de medewerkers onbenut blijft, is een achterhaald organisatieprincipe en dus geen antwoord op de vraag naar flexibiliteit en innovatievermogen. Daarmee is aangegeven wat het nut en de noodzaak van zelfsturende teams zijn: geen modegril of een volgende fase in het verbeteren van de kwaliteit van de arbeid voor groepen werknemers, maar vooral een nieuw organisatieprincipe waarin de competenties van de medewerkers maximaal benut worden.

De auteurs hebben het thema van de zelfsturende teams vooral in de volle breedte willen behandelen. Van de geschiedenis tot en met het thema verandering in organisaties. Dit heeft ertoe geleid dat het ene hoofdstuk veel praktischer van aard is dan het andere, dat soms blijft steken in een aantal algemene theoretische principes.

De waarde van dit boek ligt vooral in de hoofdstukken die zijn gewijd aan de ontwerpprincipes en de valkuilen, waarin de jarenlange praktijkervaring van de auteurs doorklinkt.

Organisaties die zich bezighouden met de vraag of zij zelfsturing moeten invoeren en hoe, kunnen uit deze hoofdstukken tal van onderwerpen en dilemma's op hun agenda plaatsen.

Eén van de valkuilen die in het boek genoemd wordt, is de invoering van zelfsturende teams als middel om de medewerkers te motiveren.

Hoewel het vergroten van regelcapaciteit medewerkers motiveert, kan motivatie geen doel op zich zijn. Een waarschuwing voor het oneigenlijk gebruik van zelfsturing.

In het boek worden negen ontwerpprincipes behandeld om zelfsturing te implementeren.

De ontwerpprincipes behandelen zowel vraagstukken die met het team zelf te maken hebben,

zoals samenstelling en verdeling van taken, als de vraagstukken over de relaties tussen teams (afdelingen) en de aansturing van de teams.

Met name de praktische consequenties van het uitbreiden van de bevoegdheden van de uitvoerende medewerkers zullen in veel organisaties aardig ingrijpend zijn voor de stijl van leidinggeven en de stuursystemen in de organisatie.

In hoofdstuk 3, over de ontwikkeling van zelfsturende teams, wordt een fasenmodel gepresenteerd dat vooral een beschrijving van die ontwikkeling geeft, maar de kracht van een handelingsmodel ontbeert: wat te doen om een fase verder te komen. Wat mij betreft, gezien de ervaring van de auteurs, een gemiste kans.

Ten opzichte van de eerste uitgave van dit boek – zo'n tien jaar geleden – wordt terecht meer aandacht geschonken aan het misschien enigszins paradoxaal klinkende thema 'leidinggeven aan zelfsturende teams'.

Het boek sluit af met twee praktijkvoorbeelden bij de Belastingdienst en in de zorg.

Daarmee wordt een duidelijk signaal gegeven dat zelfsturende teams allang geen exclusief thema meer is voor de industrie.

Al met al een nuttig en lezenswaardig boek waarin het thema van de zelfsturende teams in de volle breedte aan de orde komt.

P. van Amelsfoort, e.a., *Zelfsturende teams; Ontwerpen, invoeren en begeleiden*  
Vlijmen: ST-Groep B.V., 2003  
ISBN 90-806070-3-7

Jan Koers is werkzaam bij 'EMC Leren in bedrijf' en houdt zich vooral bezig met professionaliseren van werkgedrag en verbeteren van rendement.