



# De schijnautonomie van zelfsturende teams

Eén van de belangrijkste prikkels voor werkmotivatie is autonomie. Autonomie is niet alleen zelfstandig je werk verrichten maar dit ook kunnen doen. Het gaat om een combinatie van verantwoordelijkheden, vaardigheden en vrijheid. Als die randvoorwaarden er zijn, het werk is daarnaast zinvol en gaat gepaard met persoonlijk succes, dan kun je spreken van arbeidsvreugde. Maar de arbeidsvreugde is vaak omgekeerd evenredig met de bemoeienis van de leidinggevende.

Tekst: Andries F. Bongers

Er is bijna geen woord dat de laatste decennia zoveel gebruikt is als motivatie. Motivatie is de basis van onze inzet om een bepaald doel te realiseren. Zodra we willen beschrijven wat motivatie precies is en waar het door ontstaat, wordt het moeilijk. Volgens mij kun je iemand niet echt motiveren. Zo vind ik de opdracht aan een leidinggevende om zijn medewerkers te motiveren onzinnig. Het gaat er niet om *wie* hen motiveert maar *wat* hen motiveert. Natuurlijk kan een leidinggevende een voorbeeld zijn, je zelfs inspireren, maar motiveren?

Het is bekend dat in organisaties met geestdovend werk en slechte arbeidsomstandigheden

het ziekteverzuim relatief hoog is. Arbeidsvreugde is een belangrijke prikkel om juist niet te verzuimen.

## Zelfsturende teams

Een zelfsturend team is een goed voorbeeld waarbij een hele groep een zekere mate van autonomie krijgt. "Als dat werkt bij een individu dan moet dat ook werken bij een groep", is de gedachte. De opvatting is dat kwaliteit van het werk en arbeidsvreugde toenemen naarmate je als groep meer betrokken en verantwoordelijk bent voor het gehele proces. Je kunt je afvragen of betrokkenheid en verantwoordelijkheid ook niet zonder een zelfsturend team kunnen ontstaan, maar dat terzijde.

## Effectiviteit, efficiency en kostenreductie

Een zelfsturend team krijgt vaak wel taken en verantwoordelijkheden gedelegeerd maar niet de bevoegdheden. Anders gezegd: het zelfsturende team krijgt managementtaken gedelegeerd onder het mom van 'meer inhoud geven aan de functie'.

Binnen bepaalde kaders kan het team zelf de werkwijze, werkverdeling, kwaliteit en veiligheid regelen. Het opstellen van doelen, budgetten en vaststellen van kwaliteitsnormen is echter meestal voorbehouden aan het management. Kan een zelfsturend team deze verantwoordelijkheden wel aan? Dat kan, maar uitsluitend bij voldoende opleiding en begeleiding tijdens dit transformatieproces. In praktijk blijkt dat er vaak helemaal geen ideële motieven ten grondslag liggen om de kwaliteit van het werk en de arbeidsvreugde te verhogen. Effectiviteit, efficiency en kostenreductie zijn de grondslag voor zo'n organisatorische zelfstandigheid en deze factoren verdragen al helemaal geen investeringen in scholing. Investeren in opleiding kost namelijk geld en gaat ten koste van de directe inzetbaarheid.

### Werkdruk

Zodra het team de schijnautonomie heeft gekregen, wil iedereen ineens van alles weten. Vooral degenen die niet in het zelfsturend team zitten en er ook geen verstand van hebben. Van alle handelingen moet een detailrapportage komen want daardoor zouden de

processen inzichtelijker worden (voor wie?) en kan men effectiever en vooral efficiënter werken. Als deze detailrapportages al nuttig zijn, dan gaat het vooral om taken die voorheen het afdelingshoofd deed (lees: manager) en die hij heeft gedelegeerd - of zo u wilt heeft afgeschoven - naar het team. Resultaten gaan ineens over cijfers en minder over gevoelens.

Al gauw vergeet men de werknemers in het proces en is het zelfsturende team een doel op zich geworden. Op de werkvloer is men onevenredig druk met rapportages en komt het gewone werk onder druk te staan. En daar zijn we toch primair verantwoordelijk voor? Zodra dat proces door de vingers glipt en de belangrijkste doelstellingen niet worden gehaald, kan een betrokken medewerker dat als werkdruk ervaren. In plaats van een verhoging van de kwaliteit en arbeidsvreugde, ontstaat er een gevoel van onmacht en ontevredenheid. Eén van de belangrijkste redenen voor verzuim.

Andries F. Bongers is directeur van FreeBeans BV en schrijft tweemaandelijks voor 'In Ziekte en Verzuim'.  
Meer informatie? [www.freebeans.nl](http://www.freebeans.nl)

het volgen van mensen

dotwebhealth

digitale dossiers

on-line verzuimmanagement

- ▶ Preventie
- ▶ Poortwachter
- ▶ Reintegratie
- ▶ Medisch dossier
- ▶ Verzuimanalyse



Kijk op [www.dotweb.com](http://www.dotweb.com) of bel ( 017 ) 24 18 040

© 2007 dotweb bv