



Wie in teams wil gaan werken, krijgt te maken met een aantal essentiële dilemma's. Een bewust antwoord vergroot de kans op succes.

# Dilemma's bij invoering van teamgericht werken

Miriam Staring en Jaap Boonstra

Veel bedrijven zijn bezig met het invoeren van teamgericht werken. In de praktijk blijkt echter dat de invoering van teams vaak moeizaam verloopt. Dit komt doordat veel organisaties onvoldoende beseffen welke invoeringsproblemen overwonnen moeten worden. In dit artikel worden de problematische kanten van teamgericht werken belicht in de vorm van dilemma's die zich voordoen bij het invoeren van zelfsturende teams. Het doel van dit artikel is aan te geven op welke wijze keuzen binnen de dilemma's het best aansluiten bij de filosofie van zelfsturing. Hiermee wordt aan organisaties de mogelijkheid geboden bewuste keuzen te maken bij het invoeren van zelfsturende teams. De dilemma's zijn verdeeld naar vijf categorieën: de achterliggende waarden, de aanpak van de verandering, het ontwerpen van teams, de rol van het management en de randvoorwaarden bij de invoering van teams.

Drs M.J. Staring is adviseur bij Coopers & Lybrand Management Consultants.

Dr J.J. Boonstra is universitair hoofddocent in de Organiseertheorie aan de Universiteit van Amsterdam en programma manager bij Sioo, Interuniversitair instituut voor de ontwikkeling van de organisatie- en veranderkunde.

## Uitgangspunten en achterliggende waarden

De keuze om over te gaan tot een vorm van teamgericht werken vraagt om een mensvisie die aansluit bij de filosofie van zelfsturing.

*Geloof in zelfsturing ↔ behoefte aan beheersing*

Bij zelfsturende teams wordt een mensvisie verlangd die er van uitgaat dat medewerkers in de organisatie of afdeling in staat zijn om hun eigen werk te organiseren. Het teamgericht werken sluit aan bij de psychologische behoeften van mensen om zinvol werk te verrichten, om tijdens het werk te kunnen leren, om greep te hebben op de eigen situatie en om sociale relaties te hebben.<sup>1</sup> Het gedrag van de manager speelt een belangrijke rol in het overdragen van deze mensvisie en het ontwikkelen van vertrouwen in zelfsturing. Enerzijds kan het management geloven in het mensbeeld waarin mensen zich willen ontwikkelen en zich aan kunnen passen aan veranderende eisen en onvoorziene gebeurtenissen. Anderzijds kan het management ook de opvatting hebben dat het rendement van de organisatie wordt gemaximaliseerd door vanuit het management werkzaamheden te sturen en te beheersen, met de opzet om de productiviteit te verhogen. Het geloof van het management in een bepaalde mensvisie komt overeen met verschillende motivatietheorieën. Een voorbeeld is de X-Y theorie van McGregor:<sup>2</sup> Theorie X stelt dat mensen uit zijn op eigenbelang en daarom door sturing en controle moeten worden aangezet tot arbeid zodat een hoge productiviteit wordt behaald. Vanuit deze visie stuurt het management gedragingen en hecht ze veel waarde aan controle. Theorie Y stelt dat mensen geïnteresseerd zijn in het ontwikkelen van hun kennis, dat ze collega's willen hel-

1. J.J. Boonstra, 'Realiseren van teamgericht werken', *Gids voor personeelsmanagement*, nr.4, 1997.

2. McGregor, *The human side of the enterprise*, McGraw-Hill, New York 1960.



pen en dat ze eigen initiatief tonen. Vanuit deze visie speelt het management in op hun interesse in het behalen van eigen doelen en teamdoelen, en op hun ondernemingszin. De filosofie van zelfsturing is gericht op het mensbeeld waarin de mensen zich willen ontwikkelen en kunnen ontplooiën.

#### *Geloof in mensen ↔ geloof in technologie*

Het verschil tussen het geloof in mensen versus het geloof in technologie wordt goed weergegeven door het verschil tussen technologie als machine en technologie als gereedschap. Bij de eerste ligt de nadruk op machines en het beheersen van menselijk gedrag. Machines dienen zo ontwikkeld te worden dat het handelen van mensen maximaal beheersbaar wordt en daarmee maximaal productief.<sup>3</sup> Bij de tweede visie wordt technologie gezien als gereedschap. Het belangrijkste kenmerk van een gereedschap is dat het door mensen wordt bestuurd en dat het hen helpt in het uitvoeren van het werk. De uitvoering en het resultaat van het werk wordt niet beoordeeld en bepaald door de machine, maar door de mens die daarbij naar eigen inzicht de technologie als hulpmiddel kan inzetten.

De filosofie van zelfsturing geeft aan dat de nadruk ligt in de ontwikkeling van mensen. Bij de invoering van teamgericht werken zijn echter wel investeringen nodig zijn in de technologie en software om teams optimaal hun werk te laten verrichten.

Technologie maakt een nieuwe, flexibele en zelforga-

niserende werk-opzet mogelijk, maar het welslagen ervan hangt toch voornamelijk af van de wijze waarop mensen worden gemobiliseerd.<sup>4</sup>

#### *Investeren in flexibiliteit ↔ investeren in kostenreductie*

Het reduceren van kosten kan een reden zijn om een organisatievorm te veranderen. Wanneer kostenreductie echter het primaire motief is van het topmanagement, is het is niet verstandig om over te gaan tot teamgericht werken. Topmanagement en organisatieleden moeten het geloof en de wil hebben om met teamgericht werken de kwaliteit en flexibiliteit van de organisatie te verhogen. De invoering van teams vergt een investering. Het vertrouwen moet bestaan dat deze investering op termijn ook rendement oplevert. Dit betekent dat het management de ontwikkeling van de teams de tijd moet geven. De filosofie van zelfsturing benadrukt dat het streven naar verbetering van kwaliteit en flexibiliteit de redenen moeten zijn om over te gaan tot teamgericht werken.

## Aanpak van de verandering

De aanpak van de verandering kan grote gevolgen hebben voor de ontwikkeling naar het teamgericht werken. De volgende dilemma's kunnen dan in minder of

3. J.J. Galjaard, 'Wetenschap, technologie en ethische ruimte', *Te Elfder Ure*, nr. 33, 1983.
4. W. de Moor, *Teamwerk en participatief management*, Bohn, Stafleu en Van Loghum, Houten 1995

### Het belang van een gezamenlijke visie op zelfsturing en menselijke motivatie

Het middenmanagement in een business unit van een verzekeringsconcern besluit over te gaan tot de invoering van zelfsturende teams. Er worden teams gevormd waarin meerdere verzekeringsproducten worden behandeld. De nieuwe teams richten zich op de dienstverlening aan een groep tussenpersonen. Het middenmanagement ziet hierin de mogelijkheid om de kwaliteit van de dienstverlening te verhogen en om tussenpersonen beter van dienst te zijn. Tevens worden de mogelijkheden vergroot om nieuwe gecombineerde producten te ontwikkelen en producten in een pakket te aan te bieden. Het ontwerp en de invoering wordt voortvarend ter hand genomen. Op een gegeven moment blijkt dat er aanzienlijke aanpassingen nodig zijn van de administratieve systemen en dat er investeringen nodig zijn in opleidingen aan de teamleden. Het topmanagement stelt tegelijkertijd hogere eisen aan het rendement van de business unit en verlangt gedetailleerde informatie over de resultaten per afdeling en de winstgevendheid per product. De druk uit de top van de organisatie om op korte termijn een hoger rendement te leveren en managers van afdelingen persoonlijk verantwoordelijk te stellen voor het resultaat van de afdeling, leidt ertoe dat het middenmanagement deels wil teruggrijpen op de oude organisatievorm van productgerichte teams. Door deze keuze zijn minder investeringen

nodig en is het makkelijker om cijfers over de winstgevendheid per product te verstrekken. Ook is het makkelijker om met het topmanagement afspraken te maken over de te behalen financiële resultaten en om deze afspraken op korte termijn te realiseren. Onder het middenmanagement, de teamleiders en de medewerkers ontstaat grote onduidelijkheid over de koers van de business. De discussies die daarop volgen, leiden tot grote onzekerheid en frustratie. De discussies tussen topmanagement en middenmanagement waren bij tijd en wijle zeer heftig en gingen vooral over de wijze van sturing van de organisatie, het geloof in de motivatie van mensen en de kwaliteit van het management. Ook kwam het spanningsveld aan de orde tussen rendementsverhoging op korte termijn of investeringen in kwaliteit, flexibiliteit op langere termijn. Uiteindelijk worden de discussies en de ontstane verwarring in banen geleid en ontstaat er een nieuw perspectief voor de business unit, waarin teamgericht werken voor een deel mogelijk wordt.

Uit dit voorbeeld blijkt hoe relevant het is dat alle managementniveaus eenzelfde visie hebben op de besturing van de organisatie en de achterliggende mensvisie, en dat er in de hele organisatie een bereidheid bestaat om te investeren in flexibiliteit en kwaliteit.



meerdere mate bijdragen aan weerstand of belemmeringen tegen de verandering in teams.

#### *Tijd voor verandering ↔ crisissituatie*

Heeft de organisatie voldoende tijd voor een invoering naar teamgericht werken? Een keuze als teamgericht werken is een plan dat veel tijd en energie kost, wat niet samengaat met een crisissituatie.

Externe en interne druk om verbeteringen te realiseren vormen vaak een impuls voor verandering. De ernst van de problemen kan echter verschillen. Als de organisatie in een crisis verkeert vanwege onvoldoende financiële middelen of een snel verlies aan marktaandeel, dan is vaak een krachtige en snelle interventie nodig.<sup>5</sup> Voor een effectieve verandering is het noodzakelijk dat het topmanagement in staat is de ernst van de situatie duidelijk te maken en de medewerkers ervan te overtuigen dat harde ingrepen nodig zijn voor het voortbestaan van de onderneming. Als de organisatie niet in een crisis verkeert en er voldoende tijd is voor een geleidelijke verandering, dan is het wenselijk om tot een gezamenlijke probleemervaring te komen. De filosofie van zelfsturing vraagt om voldoende tijd om de noodzaak tot de verandering te valideren en om tijd te nemen voor een verandering die een langere periode in beslag neemt.

#### *Integrale verandering ↔ pilotprojecten*

Zelfsturende teams kunnen zowel organisatiebreed als afdelingsgewijs (*pilot*) ingevoerd worden. Een voordeel van een pilotmodel is de kans het concept te toetsen. Zo'n proefinvoering kan een test zijn voor de haalbaarheid binnen de hele organisatie. Als er zich bij die ene afdeling fouten, teleurstellingen of tegenslagen voordoen, dan kunnen die voor de hele organisatie dienen als leermodel.<sup>6</sup> Doordat de rest van de organisatie het voortraject kan observeren kan er meer draagvlak, acceptatie en motivatie worden gecreëerd voor een succesvolle invoering. Een pilot-project heeft het gevaar dat allerlei stuur- en regeltaken niet in de nieuwe teams kunnen worden belegd, bijvoorbeeld omdat deze taken toebehoren aan stafafdelingen die niet in de pilot zijn betrokken. Hierdoor wordt het team onvoldoende toegerust om hun werkzaamheden vorm te geven of te verbeteren. De pilot kan dan al snel mislukken. Een ander nadeel van het pilot-model is de keuze voor een specifieke afdeling als proefkonijn. Dit kan frustraties opleveren bij afdelingen die niet gekozen worden. Bij deze achterblijvers kan beeldvorming ontstaan dat zij nooit aan de beurt zullen komen. In ieder geval kunnen ze uitgaan van een aanzienlijke wachttijd. Hierdoor kan er scepsis ontstaan over zelfsturende teams, waardoor personen er tegenop gaan zien om de verandering in te gaan.

#### *Iedereen betrekken ↔ projectorganisatie*

Het dilemma betreft de vraag hoe mensen bij de veran-

### Een pilotproject voor een nieuwe werkomgeving

PTT Post is hard bezig om de distributie van de postverzending te vernieuwen. Daartoe worden nieuwe distributiecentra gebouwd met moderne technologie voor het stempelen, sorteren en distribueren van post. Een vraag was hoe het werk in de nieuwe sorteercentra moest worden georganiseerd en of teamgericht werken mogelijk was. Er was nog ruim voldoende tijd om na te denken en te experimenteren met nieuwe werkvormen. Een integrale verandering was echter niet goed mogelijk omdat het werk nog in de huidige expeditieknoppunten werd uitgevoerd met de bestaande technologie. Daarop is besloten om een pilotproject te starten met teamgericht werken in het meest moderne expeditieknoppunt waarin de technologie de toekomstige werksituatie benaderde. Afzonderlijke taken voor sorteren, stempelen en distribueren zijn in teams samengevoegd en de team kregen mogelijkheden om zelf het werk te plannen en te verdelen, storingsproblemen op te lossen, resultaten te evalueren, en verbeteringen te realiseren. Tijdens het pilotproject is systematisch nagegaan wat teamgericht werken betekende voor de kwaliteit van de distributie (tijdigheid, foutloosheid), storingsgevoeligheid van de apparatuur, de productiviteit, het arbeidsklimaat en de werkbeleving van de medewerkers. Op alle aspecten zijn door de invoering van teamgericht werken verbeteringen geboekt.<sup>7</sup>

dering te betrekken en hoe tegelijkertijd de koers van de verandering niet te laten verwateren.

Eenzijds kan een organisatie ervoor kiezen om een projectorganisatie in het leven te roepen, waarin het topmanagement de veranderingen stuurt en deskundigen een nieuw ontwerp opstellen voor de organisatie. Het nadeel van deze aanpak is dat er niet wordt gewerkt aan het mobiliseren van steun voor de verandering waardoor de implementatie veel tijd kost.

Het is ook mogelijk om uit te gaan van de probleemervaring van betrokkenen en op basis daarvan te komen tot een nieuwe organisatievorm en een andere wijze van werken.

Ook nu speelt het topmanagement een voortrekkersrol, maar laat zij de invulling van de organisatie over aan de mensen die later in de teams zullen werken. Hierdoor wordt het mogelijk om in een vroeg stadium draagvlak te creëren voor de verandering. Deze betrokkenheid en participatie dragen volgens meerdere auteurs in belangrijke mate bij aan een succesvol ver-

5. J.J. Boonstra, H.O. Steensma en M.I. Demenint, *Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties*, De Tijdstroom, Utrecht 1996.

6. D. Fousert, *Zelfsturende teams: Een praktische weergave van het invoeringsproces*, Kluwer, Deventer 1996.

7. M.J. Vink, J.V.D. Brinkman, J.H. Siero, J.J. Boonstra en E.P. Maas, 'Teamgericht werken: Effecten op werkbeleving, arbeidsklimaat, kwaliteit van de arbeid en productiviteit', *Gedrag en Organisatie*, nr. 6, 1996.



loop van veranderingsprocessen.<sup>8</sup> Enerzijds moet de top dus een voorbeeldfunctie vervullen voor haar medewerkers door het uitdragen van nieuwe waarden en normen over omgangsvormen, communicatie, de wijze van werken en de stijl van leidinggeven. Het management moet tegelijkertijd de rest van de organisatie mobiliseren om mee te denken over de verandering en de inrichting van de teams.

#### *Verbeteren ↔ vernieuwen*

Bij 'verbeteren' gaat het om de betrokkenheid bij iets dat al bestaat. Binnen het gegeven kader van opvattingen, regels en werkwijzen worden er verbeteringen aangebracht. Het gaat hierbij om het interne functioneren. Bij 'vernieuwen' gaat het om een externe focus die gericht is op vervanging van het bestaande door iets nieuws. Dit betekent het aannemen van een nieuw referentiekader en herformulering van uitgangspunten, regels en werkwijzen, kortom een andere organisatievorm. Teamgericht werken verlangt een andere organisatie van het werk. Voordat er sprake is van teamwerk, is er vaak een knelpunt in de arbeidsverdeling en de beheersing van de werkstromen. Hierdoor kan er niet efficiënt gewerkt worden en ontstaan er problemen in de kwaliteit van de producten en de dienstverlening. Een sterke arbeidsverdeling leidt tot veel werkoverdracht en informatie-uitwisseling. Niemand is verantwoordelijk als er iets mis gaat en als personen een probleem te moeilijk vinden dan deponeren ze dat over de muur bij een ander. Een optimaal totaalresultaat zal hier niet snel mee bereikt worden. Zelfsturende teams dragen bij aan vernieuwing door de integratie van werkzaamheden die met elkaar te maken hebben en doordat stuur- en regeltaken op een laag niveau in de organisatie worden belegd. Hierdoor kunnen knelpunten in de beheersing van de werkstroom verdwijnen en is het mogelijk om te werken met een resultaatgerichte bedrijfsvoering. Deze vernieuwingsactiviteiten vragen om een lange termijn benadering met een wijziging in de structuur en de cultuur van de organisatie.

## Het ontwerpen van teams

Het succes van zelfsturende teams wordt bepaald door de mate waarin het groepsontwerp voldoet aan de specifieke interne en externe (structuur)condities. Kuipers en Van Amelsvoort benoemen tien ontwerpprincipes die als indicatie gebruikt kunnen worden bij het ontwerpen van een nieuwe organisatievorm.<sup>9</sup> De dilemma's in het kader 'Tien ontwerpprincipes' zijn afgeleid van deze ontwerpprincipes.

#### *Maximaal inzetbaar ↔ handhaven specialismen*

Multi-inzetbaarheid is gebaseerd op het ontwerpprincipe van *redundancy of functions*. Dit betekent dat er horizontale integratie van taken plaatsvindt. Het ver-

## Tien ontwerpprincipes

- De groepstaak dient een onafhankelijk, in zichzelf compleet geheel te zijn.
- Fysieke taakgrenzen moeten bij voorkeur duidelijk gedefinieerd kunnen worden.
- De omvang van de groep dient groot genoeg te zijn om het scala van functies nodig voor de groepstaak met voldoende redundantie uit te kunnen voeren.
- Binnen de groep dient sprake te zijn van complementaire *task required interdependence*.
- De groep dient over de ruimte, de bevoegdheid, de informatie en de feedback te beschikken om eigen zaken te regelen, eigen problemen op te lossen en eigen strategieën ter discussie te stellen.
- Externe beloning en controle dienen gekoppeld te zijn aan een observeerbare en meetbare intake-output-ratio van de groep.
- De groep moet over de geëigende productiemiddelen, besturingsmiddelen, ondersteuningsmiddelen en informatiemiddelen beschikken.
- De interne individuele status en beloning dienen gekoppeld te zijn aan de breedte van de inzet.
- De statusverschillen in de groep mogen niet zo groot zijn dat ze de interne mobiliteit in de weg staan.
- Het interne en ook externe leiderschap is in principe een functie van de groep, eventueel met ondersteuning door een groepscoördinator.

groten van de multi-inzetbaarheid heeft een aantal voordelen. In de eerste plaats is de groep minder kwetsbaar bij afwezigheid van een groepslid en kunnen groepsleden elkaar helpen. Hiermee kan er worden ingesprongen op onverwachte gebeurtenissen (ziekte) of pieken en dalen in het werkaanbod. Het tweede voordeel is dat de regelnoodzaak wordt teruggedrongen. Een voorbeeld hiervan is dat de afstemming veel eenvoudiger is en minder tijd kost. Het derde voordeel is dat de productkwaliteit zal toenemen. De klant hoeft nu niet meer met wisselende leden in contact te komen, aangezien iedereen binnen het team de klant moet kunnen helpen.

Een misverstand bij multi-inzetbaarheid is dat iedereen in het team alle taken zou moeten kunnen verrichten. Soms is het verstandig om bepaalde taken te handhaven. Een voordeel van specialisatie is dat voor enkele groepsleden de afhankelijkheid toeneemt en onderlinge competitie minder zal ontstaan bij acceptatie van bepaalde specialismen. Verder kan een verhoging van de multi-inzetbaarheid leiden tot despecialisatie en convergentie van functies omdat diverse

8. M. Beer, R.A. Eisenstat en B. Spector, 'Why change programs don't produce change', *Harvard Business Review* nr. 68, 1990.

9. H. Kuipers en P. van Amelsvoort, *Slagvaardig organiseren*, Kluwer, Deventer 1992.



functies binnen een taakgroep op elkaar gaan lijken. Als elk groepslid over dezelfde kennis en bekwaamheden beschikt dan kan dit competitief gedrag en spanningen in de groep oproepen.

Horizontale integratie van taken en multi-inzetbaarheid zal ten koste gaan van specialisatie en leidinggeven. Dit betekent dat de structuur van de groep zo ingericht moet worden dat de onderlinge samenwerking en het zo nodig overnemen van elkaars taken bijdraagt tot een soepeler en storingsvrij verloop van het productieproces. Dit geeft goed weer dat het dilemma zich afspeelt rondom de vraag in welke mate multi-inzetbaarheid wordt nagestreefd.

#### *Decentralisatie ↔ centralisatie stuur- en regeltaken*

Om voldoende autonomie bij het teamgericht werken tot ontplooiing te brengen, zullen er bepaalde eisen aan de interne structuur gesteld worden. Hierbij moeten groepsleden niet alleen uitvoerende taken kunnen vervullen, maar ook over de ruimte, de bevoegdheid, de informatie en de feedback beschikken om de eigen zaken te regelen, de eigen problemen op te lossen en eigen strategieën te stellen. Nadat de uitvoerende groepstaken zijn toegewezen, kunnen bij decentralisatie de stuur- en regeltaken gekoppeld worden aan de teams. Als dit zoveel mogelijk binnen de groep gebeurt, dan wordt de besluitvorming sneller en effectiever, waardoor het regelvermogen wordt vergroot. Dit is mogelijk door een geleidelijke invoering van stuur- en regeltaken, waardoor groepsleden en leidinggevers geleidelijk ervaring opdoen met het delegeren van stuur- en regeltaken naar leden van het team.

Een andere manier om het teamontwerp in te delen is centralisatie van stuur- en regeltaken, waarin het team alleen de uitvoerende taken verrichten. De leidinggevende houdt een sturende rol speelt en blijft verantwoordelijk en stafafdelingen spelen een rol in de planning en controle van het werk. Het nadeel hiervan is dat er een grote kans is om terug te vallen op de oude manier van werken. De filosofie van zelfsturing vraagt dan ook om decentralisatie van stuur- en regeltaken naar het team toe, zodat er een integratie kan plaats vinden met de uitvoerende taken.

#### *Teamomvang baseren op taakcomplexiteit ↔ overleg*

Over de meest wenselijke groeps grootte is al veel discussie gevoerd. Enerzijds moet de groep klein genoeg zijn om grote beslissingen te nemen, om inzicht te hebben in genomen beslissingen en om inzicht te hebben op bereikte doelstellingen. Onderzoek toont aan dat voor optimale afstemming en samenwerking bij een complexe taak de optimale groeps grootte ligt op circa twaalf leden.<sup>10</sup> Anderzijds moet de groep echter groot genoeg zijn om een compleet proces uit te kunnen voeren, om gevarieerde persoonlijke vaardigheden aan te spreken, om voor de organisatie herkenbare en erkende doelen te bereiken en om afwezigheid van

leden zelf binnen de groep op te vangen. Bij complexe takenpakketten kan de omvang van de groep circa 20-25 personen bedragen. Aspecten bij het vaststellen van de juiste groeps grootte zijn de kwaliteit van probleemoplossing, de snelheid van besluitvorming, de participatie van groepsleden, de cohesie en consensus tussen leden, de groepsflexibiliteit en de individuele- en groepsproductiviteit. Bij de filosofie van zelfsturing zal de nadruk liggen op de taakcomplexiteit en op goede overlegsituaties.

#### *Sociale ↔ functionele samenstelling teams*

De mate waarin een team zich kan ontwikkelen tot een volwassen en productief team hangt voor een deel af van de samenstelling van de groep.<sup>11</sup> Hier spelen verschillende factoren een rol zoals het vakmanschap van de teamleden, de sociale vaardigheden, de individuele mogelijkheden en ambities om te kunnen of willen leren, de bereidheid om als teamlid te functioneren en de verschillende karaktereigenschappen van teamleden. In de praktijk is het afhankelijk van de desbetreffende situatie in hoeverre met deze factoren rekening gehouden kan worden. Voor een ideaal team is het in theorie wenselijk dat het team start met leden waarin de vaktechnische kwaliteiten aanwezig zijn en er sprake is van een basisopleiding. Echter, mensen brengen meer mee dan alleen inhoudelijke en organisatorische kwaliteiten; namelijk ook hun persoonlijkheid, karakter en temperament. Geconstateerd is dat een succesvol team moet bestaan uit verschillende persoonlijkheden en karakters. Dit geeft aan dat een sociaal samenstelling van verschillende personen een team juist succesvol kunnen maken. Een combinatie en een juiste balans tussen sociale en functionele factoren is bepalend voor het succes van een teams.

#### *Vaste teamleiders ↔ teamleiders van buitenaf*

De afweging betreft hier het aanstellen van een teamleider van buitenaf die geselecteerd kan worden op specifieke (sociale) vaardigheden of het aanstellen van iemand uit de eigen organisatie die kennis heeft van de organisatie en de cultuur.

Afhankelijk van het gewicht van de leiderschapsrol ligt de dagelijkse coördinatie in handen van een groepscoördinator of teamleider. Deze heeft als taken te zorgen voor de interne afstemming binnen de hele taakgroep, de besluitvorming te organiseren, besluiten te nemen als er geen consensus is, contacten te onderhouden met de omgeving, het groepsdoel te relateren aan het organisatorisch doel en het ontwikkelen van leervermogen van de individuele leden en het team als geheel.

10. P. van Amelsvoort en G. Scholtes, *Zelfsturende teams: Ontwerpen, invoeren en begeleiden*, ST-Groep, Oss 1994.

11. J.R. Katzenbach en D.K. Smith, *The wisdom of teams: Creating the high performing organization*, Harvard Business School Press, Boston 1993.