

Proefschrift

Tjepkema, S. (2002) The learning infrastructure of self-managing work teams. Enschede, Universiteit Twente, 263 pagina's. ISBN 90 3651 852 0

Aanleiding en probleemstelling

Zelfsturende teams komen steeds vaker voor in Nederland. Vooral in productiebedrijven, de sector waarvoor het concept oorspronkelijk is ontwikkeld. Maar in toenemende mate experimenteren ook organisaties in de zakelijke dienstverlening en onderwijs- en zorginstellingen met deze organisatievorm.

De belangrijkste motieven voor het invoeren van zelfsturende teams zijn gerelateerd aan de bedrijfsvoering. Organisaties hopen met dergelijke 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. Een toenemend aantal organisaties ziet in zelfsturende teams echter (ook) een hulpmiddel om de ontwikkeling richting lerende organisatie te bevorderen: ze gebruiken teams als onderdeel van een gerichte 'leerstrategie'.

Een zelfsturend team is een groep medewerkers, die als team de verantwoordelijkheid dragen voor alle activiteiten die nodig zijn om een bepaald, duidelijk omschreven, 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 eigen taak. Hiertoe heeft het team de beschikking over relevante informatie, benodigde competenties en fysieke hulpbronnen, en heeft het de autoriteit om zelfstandig beslissingen ten aanzien van het werkproces te nemen (bijvoorbeeld om verstoringen op te lossen, of het proces te optimaliseren).

De meerwaarde van zelfsturende teams in het perspectief van de lerende organisatie is vooral dat deze teams in principe een gunstige leeromgeving vormen. Onder meer door de mate van variatie in taken, de mogelijkheid om met collega's samen te werken en de verrijking van taken (doordat ook zaken als planning en kwaliteitscontrole tot het takenpakket behoren) hebben teamleden mogelijkheden al doende te leren. Maar het bewaken van de leermogelijkheden vraagt wel expliciet aandacht. Allerlei factoren, zoals tijdsdruk of slechte communicatie in het team, kunnen deze verstoren. Dit onderzoek richt zich op zelfsturende teams als leeromgeving, en het bevorderen van leerprocessen binnen de context van het team op een structurele manier.

Onderzoeksvragen en opzet

De centrale probleemstelling luidt:

Op welke manieren kan het leren binnen zelfsturende teams ondersteund worden?

Hiervan zijn de volgende onderzoeksvragen afgeleid.

1. Welke soorten leeractiviteiten kunnen worden onderscheiden?
2. Op welke manier(en) kunnen deze leeractiviteiten worden ondersteund?
3. Welke condities bevorderen of belemmeren het leren binnen zelfsturende teams?

De ondersteuning van en de condities voor leren vormen samen de 'leerinfrastructuur' van zelfsturende teams. Het doel van het onderzoek was om meer inzicht te krijgen in de samenstelling en aard van die leerinfrastructuur.

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden, zijn langs verschillende wegen data verzameld. Elke stap in de dataverzameling was telkens gericht op elk van de drie vragen.

Op basis van een *literatuuronderzoek* en *verkennende interviews* met praktijkmensen en experts is een eerste kader voor de leerinfrastructuur van zelfsturende teams opgesteld.

Vervolgens is dat kader met behulp van drie *groepsinterviews* (en aanvullend *literatuuronderzoek*) getoetst en aangevuld, en zijn empirische gegevens en inzichten verzameld omtrent manieren om het leren binnen zelfsturende teams te ondersteunen (het kader 'vullen'). De interviews duurden elk één volle dag en kenden telkens tussen de tien en vijftien deelnemers. Om de interviews te faciliteren is een combinatie van de 'critical incidents'-methodiek en de Metaplanmethode gebruikt.

Tenslotte zijn beschrijvende *case studies* gemaakt van de leerinfrastructuur van drie zelfsturende teams. De doelstelling van deze stap was drieledig:

- (a) valideren: verdere ondersteuning van het beeld van de leerinfrastructuur, via het verzamelen van aanvullende empirische gegevens,
- (b) evalueren: wegen van de verschillende elementen uit de leerinfrastructuur, om zo een beeld te krijgen van welke onderdelen het meest belangrijk zijn,
- (c) verhelderen: meer begrip krijgen van de aard van de leerinfrastructuur van teams, onder andere door een aantal voorbeelden ervan integraal in kaart te brengen.

Er zijn drie case study teams beschreven: een team met operators uit een Heineken brouwerij; een team met service engineers van Document Company Xerox en een team ICT-consultants uit Solvision. Gegevens zijn vooral verzameld middels diverse interviews, documentanalyse en vragenlijsten.

De leerinfrastructuur van zelfsturende teams

Onderzoeksvraag 1: leeractiviteiten

'Leren' wordt in deze studie opgevat als het proces waarlangs mensen bekwaamheden verwerven of ontwikkelen om bepaalde taken, functies of rollen te kunnen vervullen. *Leeractiviteiten* zijn de (mentale) activiteiten die mensen ondernemen om die leerprocessen te beïnvloeden. De eerste onderzoeksvraag was gericht op het in kaart brengen van die leeractiviteiten.

Dit betreft ten eerste de '*leeractiviteiten*' in de meest directe zin van het woord: namelijk het verwerven van nieuwe bekwaamheden, via:

- informeel werkplekleren: spontaan of juist doelbewust;
- formeel werkplekleren (training on-the-job) en formeel leren buiten de werkplek (training off-the-job, cursussen, opleidingen).

Uit het onderzoek komt naar voren dat zowel het informele werkplekleren als het formele leren (op of buiten de werkplek) een belangrijke rol spelen in zelfsturende teams. Er lijkt geen voorkeur te bestaan voor een bepaalde vorm van leren, sterker nog: beide vormen zijn complementair.

Informeel werkplekleren heeft betrekking op situaties waarin het leerproces niet, of in geringe mate, is gestructureerd of gepland. Informeel leren gebeurt dikwijls spontaan en onbewust, als een soort 'bijproduct' van alledaagse werkzaamheden. Maar de werkplek wordt ook bewust als leerplek gebruikt. Mensen zoeken dan situaties of taken op waarvan ze verwachten er al doende veel van op te steken. Teamleden ontwikkelen langs deze weg vooral algemene bekwaamheden, zoals politiek inzicht in een organisatie of het vervullen van een trekkersrol in het team.

Formeel leren kan zowel op als buiten de werkplek plaatsvinden. Bij *on-the-job training* is sprake van een leeractiviteiten, georganiseerd op de werkplek. In tegenstelling tot informeel werkpleklernen is er structuur in het leerproces aangebracht, en is er alle tijd voor het leerproces; er wordt niet tegelijk een echte bijdrage aan het arbeidsproces geleverd. Typische vormen van on-the-job training zijn werkplekinstructie en werkplekzelfstudie. Bij *off-the-job training* of cursussen is er buiten de werkplek een leersituatie gecreëerd. Deze vorm van leren is vooral geschikt in situaties waarin oefenen op het werk niet mogelijk of niet veilig is, of waar afstand tot het dagelijks werk nodig is bij het leren (bijvoorbeeld bij leervragen in het kader van persoonlijke ontwikkeling of loopbaanontwikkeling). Teamleden lijken formele leeractiviteiten vooral te gebruiken voor het verwerven van welomschreven technische of sociale bekwaamheden (bijvoorbeeld het kunnen bedienen van een bepaalde machine of het voeren van acquisitiesprekken).

Naast het verwerven van nieuwe bekwaamheden worden *regulatieactiviteiten* onderscheiden; deze dienen om het leerproces te sturen:

- identificeren van leerbehoeften;
- bepalen van uitkomsten van leerprocessen (evalueren);
- managen van het eigen leerproces.

Uit het onderzoek komt het volgende beeld naar voren. Het identificeren van leerbehoeften gebeurt op gezette tijden, bijvoorbeeld tijdens (half)jaarlijkse ontwikkelgesprekken of tussen projecten. Evaluatie wordt in de literatuur sterk bepleit, maar gebeurt in de praktijk vooral in algemene zin (bijvoorbeeld eens per jaar), in de zin van een reflectie op iemands algehele ontwikkeling, en niet zozeer per leeractiviteit. Het eigen leerproces managen wil zeggen dat medewerkers de verantwoordelijkheid hiervoor dragen, het leerproces monitoren en initiatief nemen. Van teamleden wordt in dit opzicht doorgaans een actieve rol verwacht, zij het dat dit in sommige organisaties al meer vanzelfsprekend is dan in andere.

Model van de leerinfrastructuur

Elk zelfsturend team heeft een leerinfrastructuur, ook al wordt deze niet expliciet (h)erkend. Deze bestaat uit de ondersteuning van alle soorten formele en informele leer- en regulatieactiviteiten van teamleden - inclusief de bijbehorende middelen en mensen die deze ondersteuning bieden - en condities die het leren beïnvloeden. Daarmee is de leerinfrastructuur sterk verweven met de organisatiecontext, en niet een duidelijk herkenbaar of geïsoleerd organisatieonderdeel.

Als kapstok voor het beschrijven van de leerinfrastructuur is gekozen voor de hierboven beschreven leer- en regulatieactiviteiten. Voor elk van deze activiteiten is onderzocht hoe deze kunnen worden ondersteund. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen materiële en sociale steun. Bovendien is gekeken naar de condities voor het leren binnen zelfsturende teams. Figuur 1 biedt een overzicht van het raamwerk van de leerinfrastructuur. De volgende alinea's bieden een toelichting op de twee onderdelen van de leerinfrastructuur: ondersteuning en condities.

Onderzoeksvraag 2 Ondersteunen van leeractiviteiten

Bij de ondersteuning van *informeel werkpleklernen* valt het volgende op:

- Vooral de teamleider speelt een belangrijke rol in het ondersteunen van informeel werkpleklernen: door feedback te geven, te coachen en reflectie te stimuleren, of door doelgerichte leeractiviteiten te helpen kiezen. Maar ook medeteamleden vormen een bron voor ondersteuning bij werkpleklernen. Zij geven advies, verschaffen uitleg of denken mee bij lastige

problemen (bijvoorbeeld een storing, waarvoor een nieuwe oplossing moet worden gevonden: men leert hierbij al doende over de werking van een machine).

- Teamleiders, maar ook topmanagers richten zich ook op het creëren van gunstige condities voor informeel leren: bijvoorbeeld door de motivatie voor leren bij teamleden te bevorderen, of door ruimte voor leren en experimenteren in het werk te bewaken en/of te creëren.
- Ook materiële hulpbronnen kunnen een rol vervullen: met name in de zin van werkplekinstructies, manuals en een informatiesysteem dat relevante informatie biedt.

Figuur 1: Raamwerk leerinfrastructuur

	<i>Leren</i>	<i>Leerinfrastructuur</i>	
		<i>Ondersteuning</i>	<i>Conditie</i>
<i>Leer-activiteiten</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Informeel werkpleklernen: Spontaan & doelbewust 	<ul style="list-style-type: none"> • Sociale steun • Materiële steun 	Conditie voor leren op <ul style="list-style-type: none"> • organisatieniveau • teamniveau • werkplekniveau • individueel niveau
	<ul style="list-style-type: none"> • Formeel leren: On-the-job & off-the-job 	<ul style="list-style-type: none"> • Sociale steun • Materiële steun 	
<i>Regulatie-activiteiten</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificeren van leerbehoeften 	<ul style="list-style-type: none"> • Sociale steun • Materiële steun 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Vaststellen van leerresultaten 	<ul style="list-style-type: none"> • Sociale steun • Materiële steun 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Leerproces managen 	<ul style="list-style-type: none"> • Sociale steun • Materiële steun 	

Ten aanzien van het *formele leren* kwamen vooral off-the-job trainingen en cursussen, en in mindere mate ook on-the-job trainingen naar voren als belangrijke elementen in de leerinfrastructuur. Opleidingsfunctionarissen verlenen ondersteuning bij het organiseren of ontwerpen van trainingen. Net als teamleiders bieden ze ook hulp bij het selecteren van trainingen. Teamleiders en medeteamleden treden wel op als (on- of off-the-job) trainer of instructeur. In de categorie materiële ondersteuning zijn trainingsmaterialen, zoals programma's en modules, belangrijk.

Dan de *regulatieactiviteiten*. Zowel ten aanzien van het identificeren van leervragen als van het evalueren van leerresultaten, is vooral een rol weggelegd voor de teamleider, die – bijvoorbeeld in individuele jaarlijkse ontwikkelgesprekken – beide activiteiten kan ondersteunen. Ook het ondersteunen van het management van het eigen leerproces is vooral een taak van de teamleider, die het belang van leren, en de eigen verantwoordelijkheid van teamleden daarin, kan onderstrepen in woord en gedrag. In materiële zin spelen bij de regulatieactiviteiten persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP's) een rol. In de literatuur en tijdens de groepsinterviews kwamen ook andere instrumenten naar voren, maar in de cases werd alleen het gebruik van POP's consequent aangetroffen.

Bij de ondersteuning van het leren springt dus vooral het belang van de sociale ondersteuning in het oog. De teamleider en de teamleden spelen hierin de meest dominante rol. De cases tonen aan dat het mechanisme voor het verlenen van sociale ondersteuning verschilt per team. In sommige teams

steunt het verlenen van ondersteuning op het pull-mechanisme (vragen om hulp), in andere is ook het push-mechanisme herkenbaar (hulp actief aanbieden). Ook mengvormen komen voor, en soms zijn expliciete afspraken gemaakt over het inroepen van elkaars ondersteuning.

Maar ook materiële ondersteuning is belangrijk: trainingsprogramma's, werkplekinstructies en POP's zijn op dat vlak de belangrijkste ingrediënten.

Onderzoeksvraag 3 Conditie voor leren

Het onderzoek wijst ook uit dat een aantal meer algemene condities het leren binnen zelfsturende teams beïnvloeden. Zij vormen dan ook integraal onderdeel van de leerinfrastructuur. Er wordt onderscheid gemaakt tussen condities op vier niveaus: organisatie, team, werkplek en individu. In de literatuur en de groepsinterviews komen legio voorbeelden naar voren van condities op elk van deze niveaus die het leren mogelijk beïnvloeden. In de case studies bleek het soort en de aard (positief of negatief) van de invloed van de condities per team te verschillen. In zijn algemeenheid lijken op organisatieniveau vooral de rol van het topmanagement en de organisatielcultuur een rol te spelen, op teamniveau zijn de rol van de teamleider en de samenstelling en grootte van het team belangrijk. Op werkplekniveau spelen condities als afwisseling, autonomie en werkdruk een voorname rol, en op individueel niveau tenslotte vooral een motivatie of 'drive' voor leren, en het vermogen om ondersteuning voor leeractiviteiten te verwerven.

Aanbevelingen

Op basis van het onderzoek kunnen verschillende aanbevelingen worden gedaan voor de praktijk. Zo kan het model dat in dit onderzoek is ontwikkeld benut worden om de leerinfrastructuur van een bepaald team in kaart te brengen. Inzicht in belangrijke elementen van de leerinfrastructuur is een belangrijke voorwaarde om die te bewaken en eventueel uit te bouwen. Het model van de leerinfrastructuur biedt bewust zowel aandacht aan formele als aan informele leeractiviteiten. Het integraal analyseren van beide vormen van leren biedt waarschijnlijk ook aanknopingspunten voor het creëren van verbindingen tussen die twee.

Ook voor verder *onderzoek* levert dit onderzoek aanknopingspunten op. Met name valt te denken aan het verder verkennen van de aard van de leerinfrastructuur van zelfsturende teams, het ontwikkelen van een typologie van leerinfrastructuren en gericht onderzoek naar manieren om een bestaande leerinfrastructuur te verbeteren.

Verschenen in: Opleiding & Ontwikkeling, 2003, no. 1-2