

'Sociaal luieren' in teams, feit of fictie?

Aty Boers – Coach Boulevard



We hoorden het getal de laatste tijd vaker noemen: een effectiviteitsverlies van 25% bij samenwerken in een groep. Het idee er achter is dat mensen zich in een groep minder inspannen dan als ze ieder voor zich werken. Dit heet sociaal luieren of 'social loafing'.

Maar klopt die uitspraak? Had de goede oude Frederic Taylor dan toch gelijk met zijn overtuiging dat je werk het meest effectief organiseert door het in kleine stukken te knippen en iedere medewerker die taak te laten doen waar hij of zij het meest in uitblinkt¹?

Waarom herkennen we dat dan niet in onze praktijk? Of willen we het niet zien?

Het motiveerde om de wetenschappelijke literatuur in te duiken om dit fenomeen eens nader te onderzoeken.

Ontstaan van de term

De eerste publicatie over 'social loafing' is uit 1913, de tijd van Taylor dus. Toen beschreef Max Ringelmann, een landbouwkundig ingenieur dit fenomeen dat hij 'het Ringelmann-effect' noemde².

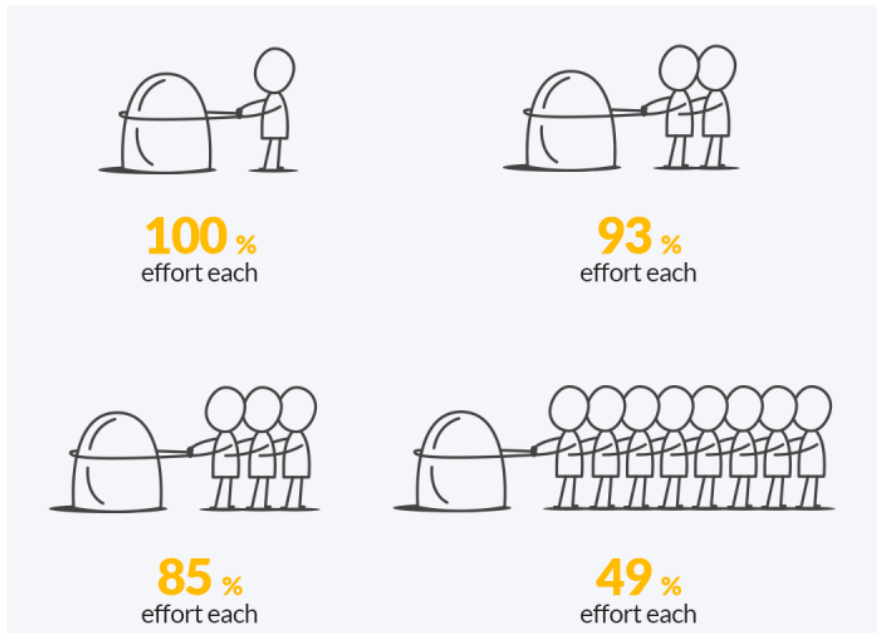
De onderzoeksofzet was dat hij mensen vroeg aan een touw te trekken. Daarbij

¹ Taylor, Frederick Winslow (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers – via Internet Archive (Prelinger Library) LCCN 11-10339; OCLC 233134 (all editions).

² Ringelmann, M. 1913. Research on animate sources of power: The work of man. *Annales de l'Institut National Agronomique*, 12: 1–40.

bleek dat er 25% minder kracht geleverd werd als er als groep van 4 mensen werd getrokken dan te verwachten was op basis van wat ieder voor zich leverde.

Later (in 1979) werd hetzelfde resultaat gevonden als mensen werd gevraagd alleen en in een groep zo veel mogelijk geluid te produceren³. Daarbij werd ook gevonden dat hoe groter de groep, hoe minder moeite elke persoon deed.



Te vertalen naar 'echte' teams?

Maar zijn deze resultaten nou wel te vertalen naar 'echte' teams?

In onze ogen maar zeer beperkt.

Kijkend naar de onderzoeken valt het volgende op:

- Er is geen gezamenlijke opgave die teamleden graag willen realiseren. Er is een onderzoeker die een taak geeft waar geen verlangen of urgentie bij gevoeld wordt. Hoe hard zouden mensen in staat zijn samen aan een touw te trekken als daar bijvoorbeeld mensenlevens van afhingen? Als je populaire verhalen mag geloven zijn mensen dan juist in staat om boven zichzelf uit te stijgen.
- Mensen ervaren bij de taken uit deze onderzoeken geen echte onderlinge afhankelijkheid. Het gaat niet om het bij elkaar brengen van verschillende

³ Bibb Latané, Kipling Williams en Stephen Harkins (1979), *Many Hands Make Light the Work: The Causes and Consequences of Social Loafing*, Journal of Personality and Social Psychology 1979, Vol. 37, No. 6, 822-832

talenten om een opgave te realiseren. Dat is in 'echte' teams anders. Interessant zou bijvoorbeeld zijn om te onderzoeken of mensen in een orkest minder hun best doen dan als solist.

- In de onderzoeken is er in de groepen geen sociale binding. Dat betekent dat mensen het minder belangrijk vinden wat andere groepsleden van ze denken. Maar nog belangrijker: in de beschreven onderzoeken was het voor teamleden niet eens inzichtelijk wat ieders bijdrage wel of niet was. En als teamcoach weet je hoe belangrijk waardering (of afkeuring) van teamleden is.

Later onderzoek

Natuurlijk zijn er in de loop der jaren ook onderzoekers geweest die zich afvroegen of de onderzoeksresultaten wel 1 op 1 te vertalen zouden zijn naar werksituaties. En diverse auteurs kwamen tot de conclusie dat sociale componenten en motivatie-factoren veel invloed hebben op deze getallen⁴.

Interessant is toetsing van verschillende hypotheses in de praktijk waarvan de resultaten in 2004 werden gepubliceerd. Een groep onderzoekers⁵ deed onderzoek in 23 teams in 2 (productie)organisaties.

Daarbij toonden ze aan dat naast de omvang van de groep (hoe groter hoe meer social loafing) nog een aantal andere variabelen van belang zijn.

Ten eerste waren er zaken die samenhangen met hoe individuele teamleden zaken ervaren:

1. Naarmate meer **taakafhankelijkheid** wordt ervaren zal iemand meer geneigd zijn tot social loafing. Er wordt dan bedoeld op de mate waarin een teamlid ervaart dat zijn inspanning niet te onderscheiden is van die van andere teamleden.

⁴ Karau, S. J., & Williams, K. D. (1995). Social loafing: Research findings, implications, and future directions. *Current Directions in Psychological Science*, 4(5), 134-140.

⁵ Liden, Robert C., Sandy J. Wayne, Renata A. Jaworski, Nathan Bennett (2004). *Social Loafing: A Field Investigation*, Journal of Management, Volume 30, Issue 2, April 2004, Pages 285-304

Vanuit een teamcoachperspectief is het dan wel belangrijk om vast te stellen dat taakafhankelijkheid wat anders is dan de onderlinge afhankelijkheid. Want daarbij gaat het om onderlinge afhankelijkheid bij bereiken van doelen.

2. Naarmate naar iemands idee de manier waarop de eigen **taken verricht worden minder zichtbaar** is, zal iemand meer geneigd zijn tot social loafing. Dat riep de vraag op in hoeverre die zichtbaarheid los staat van het eerste punt (taakafhankelijkheid). Maar dat werd duidelijk uit de toelichting: het onderzoek is gedaan in vrij traditionele organisaties. Bij zichtbaarheid gaat het om de (door teamleden verwachte) zichtbaarheid bij leidinggevende/supervisor (en de mogelijke beloning daarvoor), niet om zichtbaarheid bij teamleden.
3. Naarmate iemand minder **rechtvaardige betaling** ervaart, zal hij meer geneigd zijn tot social loafing.

Daarnaast is er een heel belangrijke variabele op teamniveau:

Hoe meer **groepcohesie** ('we-ness') hoe minder social loafing. Er is zelfs onderzoek⁶ dat aantoont dat in groepen met sterke cohesie mensen in groepsverband even hard werkten als ze dat individueel deden.

Interessant was dat de onderzoekers verwachtten dat social loafing zou toenemen naarmate teamleden het idee hadden dat andere teamleden aan social loafing deden. Het omgekeerde bleek echter het geval. Hun veronderstelling is dat hier sprake is van een sociaal compensatie-effect. Als mensen het belangrijk vinden dat resultaten bereikt worden en ze hebben het idee dat andere teamleden het er een beetje bij laten zitten gaan ze juist compenseren door zelf harder te werken.

Conclusies

De belangrijkste conclusies vanuit een groot aantal onderzoeken overziend, hangt de mate waarin binnen een team sprake zal zijn van sociaal luiere van

⁶ Karau, S. J., & Hart, J. W. (1998). Group cohesiveness and social loafing: Effects of a social interaction manipulation on individual motivation within groups. *Group Dynamics*, 2: 185-191.

verschillende dingen af. Het percentage van 25% is alleen aan te tonen als groepsleden niets met elkaar hebben, ze niet gemotiveerd zijn voor het resultaat en ieders bijdrage niet te onderscheiden is. Als teams gemotiveerd zijn, teamleden zich verantwoordelijk voelen, er sterke teamcohesie hebben en de taakverdeling helder is zal sociaal luiere minimaal of zelfs afwezig zijn.

Het getal van 25% social loafing is wat ons betreft dus fictie. Zeker voor teams waar we als teamcoach mee te maken hebben. Maar alert zijn op zaken die van belang zijn om sociaal luiere te voorkomen kan natuurlijk geen kwaad!