

## University of Groningen

### Toe-eigening van innovaties in het arbeidssysteem omgaan met spanningen tussen standaardisatie en zelfregulering bij werkstroombesturing

van Rheede, A.

**IMPORTANT NOTE:** You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.

*Document Version*

Publisher's PDF, also known as Version of record

*Publication date:*

2004

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

*Citation for published version (APA):*

van Rheede, A. (2004). *Toe-eigening van innovaties in het arbeidssysteem omgaan met spanningen tussen standaardisatie en zelfregulering bij werkstroombesturing*. [, Rijksuniversiteit Groningen]. s.n.

#### Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

#### Take-down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

*Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.*

# **Toe-eigening van innovaties in het arbeidssysteem**

*Hoe teams omgaan met spanningen tussen standaardisatie  
en zelfregulering bij werkstroombesturing*

**Arjan van Rheede**

Uitgever: Labyrint Publication  
Postbus 662  
2900 AR Capelle a/d IJssel

Drukwerk:  Offsetdrukkerij Ridderprint B.V. , Ridderkerk

Correspondentie: [info@vanrheede.nl](mailto:info@vanrheede.nl)

ISBN 90-5335-038-1

© 2004, Arjan van Rheede

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen of in en geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op eniger wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.

RIJKSUNIVERSITEIT GRONINGEN

# **Toe-eigening van innovaties in het arbeidssysteem**

*Hoe teams omgaan met spanningen tussen standaardisatie  
en zelfregulering bij werkstroombesturing*

Proefschrift

ter verkrijging van het doctoraat in de  
Bedrijfskunde  
aan de Rijksuniversiteit Groningen  
op gezag van de  
Rector Magnificus, dr. F. Zwarts,  
in het openbaar te verdedigen op  
donderdag 11 november 2004  
om 14.45 uur

door

Arjan van Rheede  
geboren op 29 maart 1969  
te Arnhem

Promotor: Prof. dr. A.M. Sorge  
Copromotor: Dr. M.A.G. van Offenbeek

Beoordelingscommissie: Prof. dr. F. Huijgen  
Prof. dr. H.B.M. Molleman  
Prof. dr. J.H.T.H Andriessen

# Voorwoord

Het begin als het einde. Tussen het schrijven van een proefschrift en het lezen er van zit een wereld van verschil. Het verschil zit in de *toe-eigening*, of beter het *proces* van toe-eigening.

Als je tegen een willekeurige voorbijganger zou zeggen: ‘ik ga me een fiets toe-eigenen’ dan klinkt het alsof je een fiets gaat stelen. Dat wordt hier niet bedoeld. Het gaat over het proces nadat je een nieuwe fiets hebt gekocht of gekregen. Eerst moeten het zadel en het stuur op de juiste hoogte worden gezet. Na een tijdje ontdek je dat die afstelling nog niet optimaal is en moet het zadel wellicht iets naar achteren om de juiste houding op de fiets te krijgen. Ook zijn allerlei andere aanpassingen denkbaar. Want behalve alleen, wil je ook met je kinderen fietsen. Hiervoor zet je ook nog kinderstoeltjes op de fiets. Dit bijstellen, instellen en aanpassen van de fiets resulteert (hopelijk) in een fit waarin fiets en berijder in ‘perfecte’ harmonie door kunnen. En dan maar hopen dat niet één of andere onverlaat zich jouw fiets –wederrechtelijk – toe-eigent.

Bij de toe-eigening van mijn promotieonderzoek en het uiteindelijke resultaat hebben velen een bijdrage geleverd. De belangrijkste wil ik hier noemen. Allereerst mijn ouders voor hun steun en vertrouwen. Ik weet dat mijn vader heel trots zou zijn geweest als hij dit boek had kunnen lezen. Zijn ziekte en overlijden twee jaar geleden, maken dat onmogelijk. Vroeger zag ik het niet zo, maar nu weet ik dat hij mij veel heeft geleerd. Dank je wel.

De start van mijn wetenschappelijke carrière ligt in Nijmegen. Pieter Leroy en Danny Wildermeersch hebben daar de basis gelegd. Ik kijk nog steeds met veel plezier terug op het Wetenschapwinkelproject ‘Natuurlijk Balanceren’ over strategieën voor natuur- en milieuorganisaties. Dat ik echt wilde gaan promoveren, ontdekte ik tijdens mijn samenwerking met Marian Hulshof bij het IOWO in een project over de toekomst voor het Natuur- en Milieueducatie-werkveld.

Marjolein van Offenbeek heeft inhoudelijk en procesmatig de belangrijkste rol gehad in dit onderzoek. Zij is de bedenker van het aio-project en tevens mijn copromotor. Zij wist altijd tijd vrij te maken als ik vragen had, en ging (schijnbaar) onvermoeibaar door met het becommentariëren van mijn concepten. Dank je wel voor je enthousiasme en betrokkenheid. Na één jaar onderzoek werd Arndt Sorge mijn promotor. De bijeenkomsten met Marjolein en Arndt waren altijd bron van inspiratie en soms het enige houvast tijdens mijn omzwervingen in de empirie maar vooral tijdens zoektochten in de wetenschappelijke moerassen. Ook de veelvuldige correspondentie via e-mail over de

voortgang van concepten gaf mij nieuwe energie of ideeën om onderdelen van mijn onderzoek of proefschrift verder te verbeteren.

Daarnaast wil ik de andere Groningse (oud) collega's bedanken. Veel clustergenoten van Organisatiekunde, collega's (Aio's) van Bedrijfskunde, dank voor jullie (deels indirecte) bijdrage aan in dit onderzoek. Ondanks dat ik niet vaak in Groningen was maakten jullie dat ik me wel op mijn plek voelde. Met name wil ik Heico, Frits en Wout bedanken voor de steun en de discussie over onderzoeken, BIO-groepjes, vaderschap en sportieve krachtmetingen in de squashzaal, de conditietraining en de tennisbaan. En ook dank aan het AIO netwerk Kennis en Leren in Organisaties voor de discussies over inhoud en aanpak van onze onderzoeken.

Veel dank ook aan de case-bedrijven waar ik mijn onderzoek kon uitvoeren en de 'praktijkmensen', die mij in contact hebben gebracht met deze case-bedrijven. De informatie over jullie bedrijf en hoe jullie werkten met workflowmanagementsystemen was cruciaal voor mijn onderzoek. Mijn lange aanwezigheid bij Nuon Infra was de leukste ervaring tijdens mijn onderzoek. De AEL 2 en PAN 2 teams van Nuon Infra uit Nijmegen en Apeldoorn waren een interessante maar ook leuke plek om onderzoek te doen. Dank jullie wel voor je tijd.

Als de resultaten binnen zijn, is de klus nog niet geklaard. Dat werd duidelijk tijdens het schrijven. Karin, Marco, Martijn, Filiep, Georg en Jiunn Chieh dank jullie voor het leveren van commentaar zodat er een 'schone' versie ontstond.

Karin, we trouwden en kregen twee kinderen terwijl ik bezig was met mijn proefschrift. Ik heb veel aan jou te danken: taalkundige bijdragen, bemoedigende en opbeurende woorden en de tijd om dit proefschrift te schrijven (ten koste van gezellig iets met z'n allen doen).

Pien en Diede, jullie konden altijd heel lief rondkruipen over de grond terwijl ik zat te werken, of onder mijn bureau gaan spelen terwijl ik doorwerkte. Fijn dat jullie zo snel leerden om je eigen fles vast te houden, want dan kon ik nog even snel iets afmaken. Jammer dat jullie niet aanwezig kunnen zijn bij de promotieplechtigheid. Maar ik kan niet wachten tot jullie allebei 6 jaar zijn: het moet nu echt af!

Arjan van Rheede  
Utrecht, September 2004

# Inhoudsopgave

Lijst met figuren .....	viii
Lijst met tabellen .....	ix
Hoofdstuk 1 Inleiding.....	11
1.1 Inleiding .....	11
1.2 Workflowmanagement systemen.....	13
1.3 Semi-autonome teams .....	19
1.4 Leeswijzer.....	21
Hoofdstuk 2 Probleemontwikkeling.....	23
2.1 Inleiding .....	23
2.2 Aanleiding tot probleemstelling .....	23
2.3 Theoretische benadering .....	27
2.4 Probleemstelling van het vooronderzoek .....	33
Hoofdstuk 3 Vooronderzoek.....	35
3.1 Inleiding .....	35
3.2 Design .....	35
3.3 Gegevensverzameling en analyse .....	36
3.4 Casebeschrijving .....	38
3.5 Resultaat per deelvraag.....	48
3.6 Conclusie .....	65
Hoofdstuk 4 Toe-eigeningen van innovaties in het arbeidssysteem.....	69
4.1 Inleiding .....	69
4.2 Standaardisatie en zelfregulatie .....	69
4.3 Teamleren .....	72
4.4 Toe-eigening van WFMS: arbeidssysteem, taakomgeving en teamkenmerken.....	73
4.5 Toe-eigening van ‘semi-autonomie’: teamontwikkeling.....	75
4.6 Voorwaarden voor toe-eigening .....	76
4.7 Probleemstelling hoofdcase .....	80
Hoofdstuk 5 Opzet hoofdonderzoek.....	83
5.1 Inleiding .....	83
5.2 Onderzoeksmethode .....	83
5.3 Case selectie.....	86
5.4 Verzamelen gegevens .....	88
5.5 Analyse gegevens .....	91
5.6 Beoordeling onderzoeksmethode.....	94
Hoofdstuk 6 Hoofdcase: beschrijving en vergelijking.....	95
6.1 Inleiding .....	95



6.2	Het energiebedrijf Nuon Infra.....	96
6.3	Vergelijking: twee vestigingen.....	108
6.4	Vergelijking: vier teams.....	110
6.5	Het proces van toe-eigening.....	114
6.6	Eerste uitkomsten van het gebruik van WFM en semi-autonome teams .....	125
6.7	Leren en belemmeringen .....	128
6.8	Conclusie .....	132
Hoofdstuk 7 Interpretatie: toe-eigening als teamleerproces .....		135
7.1	Inleiding .....	135
7.2	Patronen van teamleren .....	135
7.3	Een verklaring voor de leerpatronen.....	137
7.4	Interactie tussen WFMS en teamontwikkeling.....	146
7.5	Tegenstelling WFMS en zelfregulatie .....	149
7.6	Conclusie .....	151
Hoofdstuk 8 Conclusie.....		155
8.1	Inleiding .....	155
8.2	Verklaring voor verschillen in toe-eigening .....	155
8.3	Conceptuele gevolgtrekkingen van het onderzoek .....	158
8.4	Praktische gevolgtrekking uit het onderzoek .....	162
8.5	Verder onderzoek .....	164
Literatuur.....		167
Bijlage 1	Vooronderzoek .....	180
Bijlage 2	Teamontwikkeling .....	182
Bijlage 3	Vergelijking van teams .....	183
Bijlage 4	Vragenlijst hoofdonderzoek Nuon .....	205
Bijlage 5	Begrippenkader .....	209
Bijlage 6	Lijst van begrippen .....	217
Samenvatting .....		218
Summary.....		226

## Lijst met figuren

Figuur 1.1: Tegenstellingen: commitment - beheersing & soc. integratie - differentiatie (Jaffee,2001) .	12
Figuur 1.2: Het referentiemodel van de Workflow Management Coalition (Fischer, 2000) .....	14
Figuur 1.3: WFMS, flexibiliteit en specificiteit (overgenomen uit Stohr en Zhou, 2001) .....	15
Figuur 1.4: Aspectssysteem van een organisatie (overgenomen van Boonstra, 1991) .....	20
Figuur 2.1: Model van de contingentietheorie.....	28

Figuur 2.2: Het adaptive structuration theory model van DeSanctis en Poole (1994).....	30
Figuur 3.1: Twee manieren van inzet van WFMS .....	65
Figuur 5.1: Selectie van cases: tegenpolen zoeken.....	87
Figuur 6.1: Verandering van verticale naar horizontale structuur in de uitvoerende organisatie.....	99
Figuur 6.2: Samenhang Nuon Infra processen (Nuon, 2000).....	101
Figuur 6.3: Veranderende aansturing teams.....	109
Figuur 7.1: Verklaring van teamleerprocessen .....	138
Figuur 7.2: Relatie tussen situatietekenen, proceskenmerken en leerpatronen.....	145

## Lijst met tabellen

Tabel 1.1: Twee dimensies van organisaties (Daft, 1998b p.16-18, Mintzberg, 1979).....	17
Tabel 1.2: Positieve en negatieve bedrijfsimplicaties van gebruik WFMS (Joosten et al., 1994).....	18
Tabel 3.1: Case selectie vooronderzoek .....	37
Tabel 3.2: Intenties van de invoering van een WFMS.....	49
Tabel 3.3: Toe-eigening overeenkomstig intentie van het WFMS.....	51
Tabel 3.4: Veranderingen in de coördinatie van de arbeid.....	52
Tabel 3.5: Veranderingen in de arbeidsdeling.....	55
Tabel 3.6: Veranderingen in leren .....	56
Tabel 3.7: Veranderingen in communicatie en interactie.....	59
Tabel 3.8: Wijzigingen in structurele en contextuele dimensies en de impact op organisaties .....	62
Tabel 4.1: Beantwoording van onderzoeksvraag .....	82
Tabel 5.1: Onderzochte interacties.....	90
Tabel 5.2: Ondersteuning door Atlas.ti van de handreikingen van Hubermans en Miles (1998).....	92
Tabel 6.1: Kerncijfers van Nuon (Jaarverslag 2001) .....	97
Tabel 6.2: Klantenstromen in Nuon INFRA .....	100
Tabel 6.3: Opdeling van taken in vier werkstappen in het WFM.....	102
Tabel 6.4: Samenstelling (aantal medewerkers) van onderzochte teams (1-11-2000).....	103
Tabel 6.5: Vergelijking van vier subcases (voor compleet overzicht zie tekst en tabel Bijlage 6) .....	113
Tabel 6.6: Gebruik van teamleren bij toe-eigening van WFM .....	114
Tabel 6.7: Gebruik van teamleren bij toe-eigening van semi-autonome teams.....	120
Tabel 6.8: Realisatie van intenties WFM en semi-autonome teams .....	126
Tabel 6.9: Belemmeringen door het WFM van het werkproces .....	128
Tabel 7.1: Samenvatting van het voorkomen van de leerpatronen bij toe-eigening.....	135
Tabel 7.2: Teams in fasemodel teamontwikkeling van Hut en Molleman (1998) .....	147
Tabel 7.3: Bij voldoende slack vullen de twee innovaties elkaar in positieve zin aan. ....	151
Tabel 8.1: Geïnterviewd functionarissen in het vooronderzoek .....	181