

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.

Hoofdstuk 1 Inleiding

'There is no one best way to organize and any way of organizing is not equally effective' (Galbraith, 1973).

1.1 Inleiding

Het voorliggende proefschrift gaat over innovaties in het arbeidssysteem. Meer specifiek betreft het de lokale gelijktijdige toe-eigening van het concept van computergestuurd workflowmanagement (WFM) en het concept semi-autonome teams. Aanleiding voor dit onderzoek was de vraag in hoeverre de doelen bij de invoering van workflowmanagement en van semi-autonome teams tegenstrijdig zijn. Eén van de doelen van een workflowmanagement systeem (WFMS¹) is het standaardiseren van de werkstroom ter verhoging van de efficiency en een belangrijk doel van semi-autonome teams is een verhoogde flexibiliteit van werkgroepen door een toename van zelfregulatie. In ieder geval leken deze onderliggende principes, standaardisatie versus zelfregulatie van het arbeidssysteem², niet bij elkaar aan te sluiten.

Eén van de twee fundamentele spanningen bij het organiseren van een arbeidssysteem (Jaffee, 2001) is de spanning tussen de benodigde differentiatie en integratie. WFMS wordt ingezet teneinde te komen tot een meer gespecificeerde en daarmee veelal gespecialiseerde taakverdeling tussen functies hetgeen, als ongewenst neveneffect, de sociale desintegratie kan bevorderen. Het concept semi-autonome teams veronderstelt geringe differentiatie in de taakverdeling door uit te gaan van gecommiteerde multiskilled medewerkers die het werk zelf in onderling overleg verdelen. Dit veronderstelt eveneens sociale integratie.

Meer in het algemeen staan managers voor het dilemma dat aan twee tegenovergestelde krachten in de organisatie gehoor moet worden gegeven. De twee meest fundamentele spanningen zijn volgens Jaffee (2001):

- ◆ De gelijktijdige behoefte aan commitment van de medewerkers én aan beheersing van deze medewerkers;
- ◆ De gelijktijdige behoefte aan sociale integratie en differentiatie.

Jaffee (2001) beschrijft zo een spanningsveld als een situatie waar twee gelijktijdige gewenste en verbeterde toestanden een negatieve of omgekeerde relatie met elkaar hebben. Toegepast op de hierboven genoemde twee fundamentele spanningen ontstaan

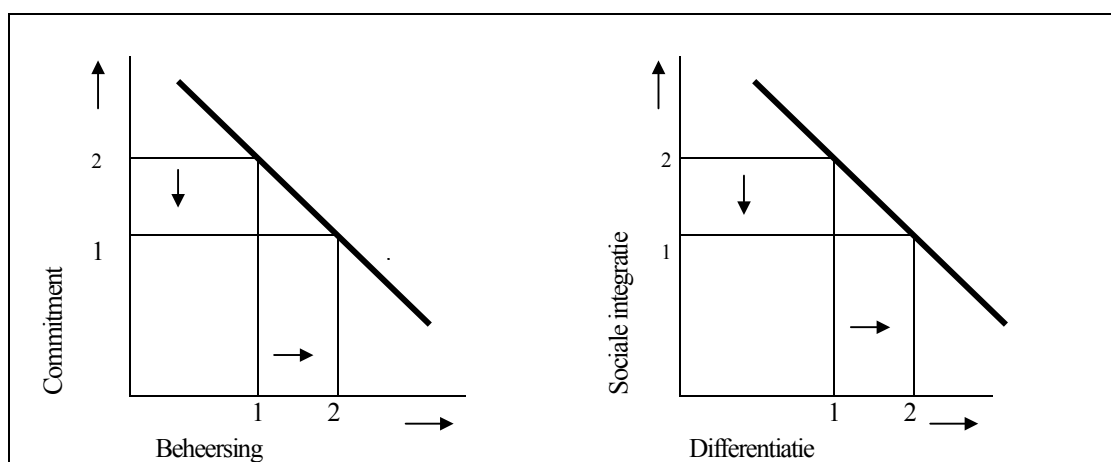
¹ Als meervoud van WFMS gebruik ik de afkorting WFMSen.

² Arbeidssystemen ((primary) work systems): zijn systemen die activiteiten uitvoeren binnen een identificeerbaar en begrenst subsysteem van de gehele organisatie, zoals een afdeling of service unit (Miller (1959) in Trist, 1981). Zie ook Bijlage 5.

de volgende figuren (zie Figuur 1.1). Een toename van de beheersing van de medewerkers leidt tot een afname in de commitment van de medewerkers (linker figuur) en een toename van de differentiatie leidt tot een afname van de sociale integratie (rechter figuur).

In beide spanningsvelden lijken de toepassing van WFMS en die van semi-autonome teams een tegenovergestelde intentie te beogen. Wellicht juist daarom worden zij om elkaars werking te compenseren soms gelijktijdig in een arbeidssysteem ingevoerd. In functionele zin is het echter de vraag of zij elkaars werking compenseren of verstoren. In sociale zin is het de vraag hoe de medewerkers die met innovatie worden geconfronteerd waaraan tegenstrijdige intenties ten grondslag liggen hiermee omgaan. Door middel van dit onderzoek is gepoogd een beter inzicht in deze materie te ontwikkelen.

Het onderzoek bestond uit twee casestudies. In het vooronderzoek, bestaande uit acht cases, werd het veld in de breedte en met een open design geëxploreerd: met welke intenties WFMSen worden ingevoerd, in hoeverre dit gekoppeld is aan het werken met semi-autonome teams en welke sociaal-organisatorische issues bij de invoering spelen. Naar aanleiding van de uitkomst van het vooronderzoek is op basis van aanvullende theoretische veronderstellingen een hoofdcase geselecteerd. Deze hoofdcase bestaat uit een viertal geneste subcases (§5.3). Binnen deze vier subcases werd de gecombineerde toe-eigening van de concepten WFMS en semi-autonome teams bestudeerd. In de volgende paragraaf volgt allereerst een impressie van het concept WFMS en de paragraaf daarna bespreekt kort het concept semi-autonoom team.



Figuur 1.1: Tegenstellingen: commitment - beheersing & soc. integratie - differentiatie (Jaffee,2001).

1.2 Workflowmanagement systemen

In deze paragraaf wordt ten eerste op basis van de bestaande literatuur de rol van WFMSen in de besturing van werkprocessen behandeld en ten tweede de sociaal-organisatorische veranderingen in het arbeidssysteem die hiermee samengaan. Een WFMS is een geautomatiseerd systeem dat de besturing van werkstromen ondersteunt met een aantal van de volgende functionaliteiten: routing van het werk; monitoring en beheersing van het werk; berichtgeving aan de actoren; de toewijzing van activiteiten aan en de autorisatie van actoren; en procedure management (Joosten et al., 1994). Deze functies van WFMSen worden in Intermezzo 1 nader toegelicht.

Intermezzo 1: Functies van een WFM (gebaseerd op Joosten et al., 1994)

De *routing functie* bepaalt of suggereert welke taken in welke volgorde moeten worden uitgevoerd. Dit betekent dat een WFMS de benodigde informatieobjecten zoals plaatjes, documenten, files automatisch kan verplaatsen tussen verschillende bewerkingen en medewerkers.

Bewakings- en beheersingsfuncties geven informatie over de werkstroom. Van deze informatie kunnen managers of andere daartoe aangewezen actoren gebruik maken om de werkstroom op grond van kwantitatieve informatie bij te sturen. Deze functie heeft zowel betrekking op de voortgang van een individuele case als op de inzet van medewerkers. Een term die hierbij hoort is 'tracking'. Dit begrip verwijst naar het stellen van een vraag aan het systeem over de huidige status van een specifieke werkstroom of casus. Dit onderdeel van de laatste functie maakt het medewerkers mogelijk klanten en andere betrokkenen onmiddellijk antwoord te geven op vragen over de status van het onderhanden werk.

De functie *berichtgeving* houdt in dat medewerkers of workflow-servers op de hoogte worden gesteld van taken en deadlines. Dat wil zeggen dat een medewerker of een team (afhankelijk van het WFMS-ontwerp) wordt gewaarschuwd bij het verlopen van een deadline en bij de binnenkomst van nieuw werk. Deze functie behelst dus ingebakken normen en procedures. Welke taken een medewerker mag uitvoeren binnen een WFMS en welke delen van het systeem voor wie toegankelijk zijn, is geregeld met de functionaliteit *autorisatie*. Het is van de autorisatiefunctie afhankelijk welke actoren toegang hebben tot deze *toewijzingsfunctie* en tot de modificatie-functie waarmee de rechten van individuen, groepen en rollen kunnen worden gedefinieerd.

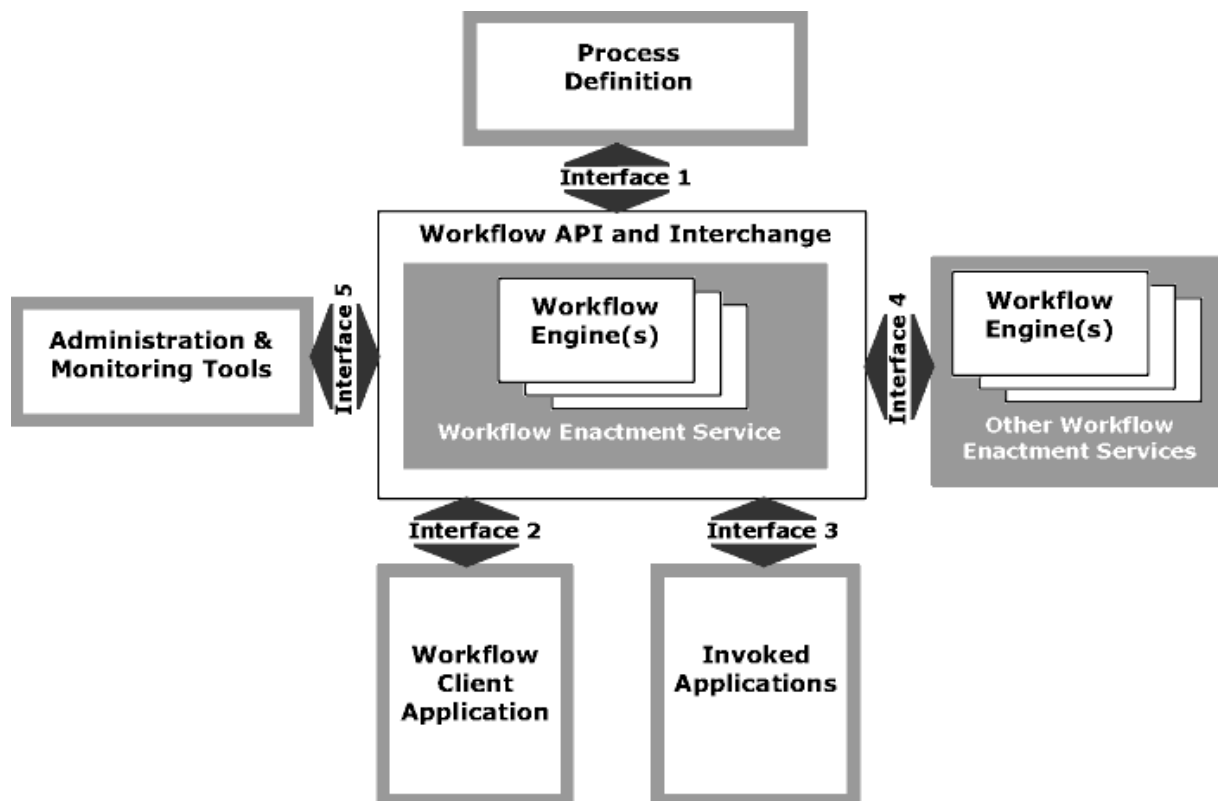
Proceduremanagement verwijst naar de functie waarmee de stappen in de werkstroom kunnen worden

ge(her-)definieerd, de volgorde van deze stappen kan worden bepaald, de routing langs de activiteiten en de verschillende condities waaronder daarvoor verschillende regels van toepassing zijn.

WFMSen worden inmiddels op brede schaal toegepast in gegevensverwerkende organisaties, bijvoorbeeld in de financiële en verzekeringssector en in overheidsorganisaties. Door het monitoren en bewerken van bedrijfsinformatie bieden WFMSen ondersteuning voor de integratie van hele werkprocessen in plaats van alleen voor aparte activiteiten. Volgens Peppard en Rowland (1995) zal een WFMS derhalve uiteindelijk de ruggengraat van veel computernetwerken worden. Inmiddels komen

WFMSen voor als stand-alone applicaties (IBM, Oracle en Hewlett Packard), maar komen WFM-functionaliteiten en principes ook terug in document management systemen, enterprise resource planning systemen (ERP), customer relation management systemen (CRM) en call centra systemen. Hiermee zijn WFM-capaciteiten onderdeel geworden van bestaande software pakketten, zoals Microsoft en SAP (Stohr en Zhao, 2001).

De Workflow Management Coalition (WFMC³) probeert een standaard te ontwikkelen om het eenduidig functioneren van WFMSen te stimuleren en uitwisseling tussen verschillende systemen mogelijk te maken (Fischer, 2000). De functionaliteiten die de WFMC hanteert komen overeen met de door Joosten et.al (1994) beschreven functionaliteiten.



Figuur 1.2: Het referentiemodel van de Workflow Management Coalition (Fischer, 2000)

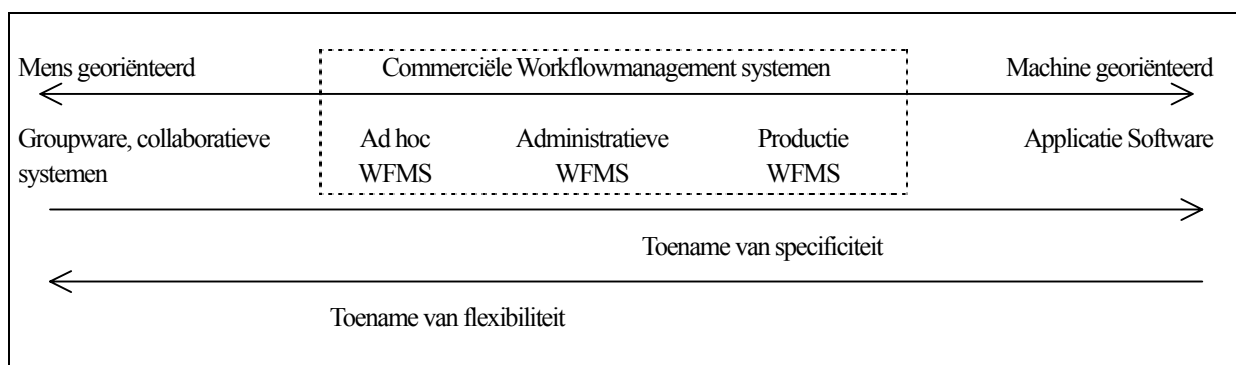
Verder legt de WFMC de werking van een WFMS als volgt uit (zie ook Figuur 1.2). Het hart van het WFMS is de workflow enactment service. Deze zorgt voor het ‘rondpompen’ van de casus zodat de juiste casus bij de juiste persoon komt op het juiste

³ De WFMC is de organisatie die standaards voor workflow tools en de interfaces definieert. De coalition is ontstaan op verzoek van grote ondernemingen die hebben willen leren uit het verleden.

moment. Met de eerste interface (process definition tools) is het bedrijfsproces in kaart te brengen en zijn simulaties daarvan uit te voeren. Via de tweede interface (wf client application) komen taken bij de medewerker(s) binnen, meestal via een werkbak of werklijst. Voor sommige taken zijn ook andere applicaties nodig zoals bijvoorbeeld een tekstverwerker. Deze worden via interface 3 opgestart (invoked applications). Interface 5 (administration and monitoring tools) volgt de werkstroom, zorgt voor het beheer van de casussen en stuurt de medewerkers aan. Tot slot kan via interface 4 (other workflow enactment services) een casus gedeeld worden met een ander WFMS (Fischer, 2000; Van der Aalst en Van Hee, 1997). De bovenstaande uiteenzetting geeft een eerste inzicht in wat WFMS nu eigenlijk is. Hieronder volgt een beschrijving van de verschillende soorten WFMSen.

CLASSIFICATIE VAN WFMSen

In Figuur 1.3 zijn WFMSen geïnclassificeerd naar de mate waarin ze een specifiek proces ondersteunen (en daarmee machine-georiënteerd) of juist flexibel toepasbaar zijn (en daarmee mens-georiënteerd). Vanuit een organisatiekundig perspectief lijkt dit de meest interessante classificatie. De kwalificatie mens versus machine georiënteerd karakter van WFMSen komt sterk overeen met ‘machine’ versus ‘gereedschap’ als metafoor voor technologie (Galjaard, 1988, Noble, 1984). In de ene metafoor staat ‘machine’ voor de inzet van informatie en communicatie technologie (ICT) waardoor een werksituatie volledig wordt gestructureerd en volledig extern beheerst, en waarbinnen alle menselijke handelingen zijn voorgeschreven: voor de gebruiker van de ICT betekent dit een toename van de specificiteit. Het begrip ‘gereedschap’ staat in de concurrerende metafoor voor de inzet van ICT in een werksituatie waar de gebruiker de technologie beheerst en stuurt: dit geeft de gebruiker een grotere mate van flexibiliteit. De technologie ondersteunt de gebruiker terwijl in de ‘machine’ metafoor de gebruiker ondergeschikt is aan de technologie.



Figuur 1.3: WFMS, flexibiliteit en specificiteit (overgenomen uit Stohr en Zhoa, 2001)

Er zijn verschillende categorieën WFMSen: productie WFMSen; administratieve WFMSen; en adhoc WFMSen. Productie WFMSen zijn procesondersteunende systemen die duidelijk gedefinieerd en stabiel zijn. Het gaat hier om processen met een hoog volume aan transacties (enkele duizenden casussen per dag) en een noodzaak voor accuratesse, betrouwbaarheid, efficiency, korte verwerkingscyclussen en veiligheid en privacy. Voorbeelden van productiesystemen zijn te vinden bij vergunningverlening, verzekeringsclaimafhandeling, orderinvoering en facturering. Nauw verwant aan deze groep is de tweede categorie WFMSen, de administratieve WFMSen. Het belangrijkste verschil met een productie WFMS is dat deze groep minder rigide regels bevat. Administratieve systemen worden bijvoorbeeld gebruikt bij de afhandeling van reiskostendeclaraties en het aannemen van nieuw personeel.

Ad hoc WFMSen worden gebruikt bij processen die niet op voorhand zijn te definiëren en waarbij veel behoefte is aan communicatie en coördinatie tussen medewerkers. In deze systemen kunnen individuele gebruikers steeds zelf de route van documenten bepalen en aangeven hoe documenten gedeeld kunnen of moeten worden met collega's. Ad hoc WFMS worden bijvoorbeeld gebruikt bij technische ontwerpen, de planning van een marketing campagne en brainstorming en kennisdeling. In groupware pakketten zijn vaak functionaliteiten van adhoc WFMS opgenomen. Zoals Bernstein (2000) aangeeft, zijn de ad hoc WFMSen relatief ongespecificeerd terwijl de administratieve en productie WFMSen specifiek zijn.

Deze classificering laat zien dat bij de keuze voor een type WFMS een afweging nodig is tussen het zo efficiënt en eenduidig mogelijk uitvoeren van repeterende handelingen en anderzijds het zo flexibel mogelijk doorlopen van een proces. Stohr en Zhou (2001) stellen dat binnen één WFMS niet beide doelen kunnen worden verenigd.

Vanuit een structureel contingentieperspectief, één van de meest dominante perspectieven binnen de organisatiekunde (Donaldson, 1996), ligt het voor de hand om deze afweging mede te baseren op de bedrijfsstrategie en gegeven situatiefactoren als de mate van taakonzekerheid (Hickson et al., 1986, Mintzberg, 1979). Dit perspectief gaat uit van de open systeembenadering (e.g. Morgan, 1986), waarin organisaties worden opgevat als opgebouwd uit deelsystemen (sub-, aspect- en fasesystemen) die elkaar wederzijds beïnvloeden en in wisselwerking staan met hun omgeving (De Leeuw, 1982).

Een belangrijk onderscheid kan in het organisatieontwerp worden gemaakt tussen structurele en contextuele dimensies (zie Tabel 1.1). Met structurele dimensies zijn de karakteristieken van de interne organisatie te beschrijven en met contextuele dimensies is de hele organisatie, inclusief de omgeving, te karakteriseren. De contextuele

dimensies beïnvloeden en vormen de structurele dimensies (Mintzberg, 1979 en Daft, 1998), hoewel er ook sprake is van strategic choice⁴ (Child, 1972; Child, 2002).

Tabel 1.1: Twee dimensies van organisaties (Daft, 1998b p.16-18, Mintzberg, 1979)

Structurele dimensies	Contextuele dimensies
Formalisatie, geeft aan in hoeverre het gedrag van mensen wordt gestuurd door officiële regels en procedures;	Omvang, het aantal mensen in de organisatie;
Specialisatie, geeft de mate van arbeidsverdeling aan;	Leeftijd;
Standaardisatie, geeft de mate aan waarin activiteiten op uniforme wijze worden uitgevoerd;	Technologie, de processen waarmee een organisatie haar producten of diensten produceert;
Gezagshierarchie, geeft de verdeling van verantwoordelijkheden aan in de organisatie;	Omgeving, alles buiten de grenzen van de organisatie (Dill, 1958), bijvoorbeeld klanten, leveranciers, overheden en concurrenten (Dill, 1958 en Scott, 1981).
Complexiteit, geeft de mate van activiteiten of subsystemen binnen de organisatie aan ⁵ .	Doelen en strategie, deze definiëren de reikwijdte van de activiteiten en de betrekkingen met werknemers, cliënten en concurrenten;
Centralisatie, staat voor het hiërarchische niveau dat beslissingsbevoegdheid heeft;	Organisatiecultuur, deze bestaat uit waarden, opvattingen en normen die werknemers met elkaar delen.
Professionalisme, is de mate waarin medewerkers officieel opgeleid en getraind zijn en vaardigheden gestandaardiseerd zijn;	
Personeelsratio's, geeft de mate aan waarin mensen over functies en afdelingen zijn verdeeld.	

Beide groepen dimensies bepalen de uiteindelijke bruikbaarheid van een bepaald type ICT-toepassing, maar de ICT heeft ook invloed op contextuele en structurele dimensies. Een voorbeeld van de invloed van ICT op een contextuele dimensie is de invoering van de personal computer en het gebruik van tekstverwerkers in kantoren, de omvang van organisaties veranderde doordat op termijn bepaalde functies overbodig werden. Een voorbeeld van een organisatieonderdeel dat verdween is de typekamer⁶.

Een voorbeeld van invloed van ICT op de structurele dimensies is het gebruik van e-commerce. De afgelopen jaren hebben veel bedrijven hun bedrijfsstrategie ingrijpend veranderd door gebruik te maken van ICT (en internet). Bedrijven hebben hiermee een deel van het werk uitbesteed aan de klant. Terwijl een klant vroeger telefonisch bestelde,

⁴ Het strategic choice-perspectief is een reactie op contingentietheorieën die sterk het ontwerp en de structuur van een organisatie grotendeels gedetermineerd werd door hun operationele contingenties. Het perspectief van de strategic choice legde de nadruk op de leidende groepen in de organisatie die de structuur van de organisatie kunnen beïnvloeden door politieke processen (Child, 1972).

⁵ Er zijn drie dimensies te onderscheiden: de verticale dimensie betreft het aantal verticale hiërarchische niveau's in de organisatie; de horizontale dimensie betreft het aantal functietitels of afdelingen die horizontaal in de organisatie staan; en de ruimtelijke dimensie betreft het aantal geografische locaties van een organisatie.

⁶ In dit voorbeeld verandert ook de structurele dimensie, doordat de professionals nu zelf gaan typen.

kan dezelfde klant nu direct in het ordersysteem van het bedrijf producten of diensten specificeren en bestellen.

Tabel 1.2: Positieve en negatieve bedrijfsimplicaties van gebruik WFMS (Joosten et al., 1994)

Onderwerp	Positieve bedrijfsimplicaties	Negatieve bedrijfsimplicaties	Structurele dimensie
1 Elektronische werkstroom	Voorkomen van vertragingen: het werk gaat automatisch van de ene naar de andere actor, dit leidt tot een verkorting van de doorlooptijd. Verhoogde productiviteit: omdat door de kortere doorlooptijd de productiviteit kan stijgen.	Onderschatting van het huidige proces: het formaliseren, modelleren en automatiseren is niet mogelijk voor alle processtappen. Er is een bepaalde balans nodig tussen officiële en feitelijke taken.	Formalisatie, Coördinatie
2 Regels zijn geautomatiseerd	Minder fouten: het werk is te verdelen over meer actoren, de taken zijn kleiner. Het is mogelijk om controles uit te voeren naar elke processtap.	Meer rigide procedures: het systeem schrijft de werkwijze en de werkvolgorde voor.	Arbeidsverdeling
3 Handelingen zijn traceerbaar	Betere service aan de klanten: vragen van klanten zijn eenvoudiger te beantwoorden omdat alle essentiële informatie toegankelijk is.	Te veel management control: het gevoel van 'big brother is watching you' kan een goede werksfeer verstoren. Controle van medewerkers is mogelijk op zowel de snelheid als werkwijze.	Coördinatie
4 Ingrijpende gevolgen	Kosten reductie: de toegenomen doorlooptijd betekent een afname van de kosten per case en er kan bespaard worden op personele kosten en papier en printers.	Geen weg terug: het invoeren van een WFMS vraagt een hoop werk. Het ontwerp kan zelfs zo zijn dat de weg terug geblokkeerd wordt.	Coördinatie
5 Inhoud werktaak verandert	Toename van werkvreugde: de afname van routinetaken, de mogelijkheid van taakintegratie, goed werkende procedures en een toename in flexibiliteit om tegemoet te komen aan gebruikerswensen kan de waardering van het werk verhogen.	Te veel een papierfabriek: als taken erg klein worden en de diversiteit laag, dan kan dit leiden verminderde motivatie en arbeidsvreugde.	Arbeidsverdeling
6 Veranderen werkproces	Afname van de kwetsbaarheid: het beter begrijpen van het werkproces maakt het makkelijk om werk te herverdelen en te verschuiven.		Arbeidsverdeling

Bovens en Zouridis (2002) laten zien dat contextuele factoren ook van invloed zijn op de manier waarop ICT gebruikt wordt en zich ontwikkelt, onder andere doordat externe stakeholders eisen stellen aan het werkproces. Een voorbeeld van een eis van stakeholders is de eenvormige afhandeling van juridische beslissingen uit het oogpunt van rechtsgelijkheid.

Joosten et al.(1994) heeft als een van de eersten onderzoek gedaan naar de positieve en negatieve implicaties van het gebruik van WFMSen voor bedrijven. In dit onderzoek is alleen gekeken naar structurele dimensies. De contextuele dimensies zijn buiten beschouwing gelaten omdat de organisaties hierin verschilden. Tabel 1.2 laat de belangrijkste uitkomsten zien.

Invoering van WFMSen veranderen de structurele dimensies van de organisatie. Het blijkt dat de werking van een WFMS onder voorwaarden in sommige opzichten ook kan bijdragen aan de behoeftes aan commitment en integratie (zie rij 5 en 6, Tabel 1.2), hoewel de interne logica van een WFMS uitgaat van beheersing en differentiatie.

Gebruikmakend van begrippen van Mintzberg (zie Tabel 1.1) zijn veel uit het onderzoek naar voren gekomen implicaties te herleiden tot wijzigingen in de arbeidsdeling. Zoals uit Tabel 1.2 naar voren komt, kan de invoering van een WFMS in de ene situatie leiden tot taakversmalling en in de andere tot taakverbreding. Ook kan het leiden tot taakverarming of juist tot taakverrijking (zie ook rij 2, en 6 in Tabel 1.2). Daarnaast verandert de mix van coördinatiemechanismen in de organisatie door het gebruik van een WFMS (zie ook rij 1, 3 en 6 in Tabel 1.2) .

In dit onderzoek zal zowel aandacht zijn voor de invloed van WFMS op de structurele als op de contextuele dimensies. Het aspectsysteemmodel van Boonstra (1991, zie ook Figuur 1.4) is een geschikt model van waaruit deze wisselwerking tussen ICT en andere elementen van de organisatie kan worden bestudeerd. In dit model is ICT een onderdeel van het aspectsysteem technologie.

Het model maakt nog duidelijker voor welke uitdagingen een organisatie staat om de interne structuur en processen in evenwicht te brengen met de verschillende functies die in de ruilrelatie met de omgeving aan de orde zijn (Bijsterveld, 1997). De verbindingen tussen de vier onderdelen van de (interne) organisatie (binnen het kader) in laten zien dat er afstemming nodig is tussen technologie, arbeidsorganisatie, organisatiedoel en arbeidssituatie. Behalve tussen deze interne relaties is er ook afstemming nodig van de externe relaties. Deze externe relaties zijn weergegeven met pijlen tussen de organisatie en de omgeving (buiten het kader).

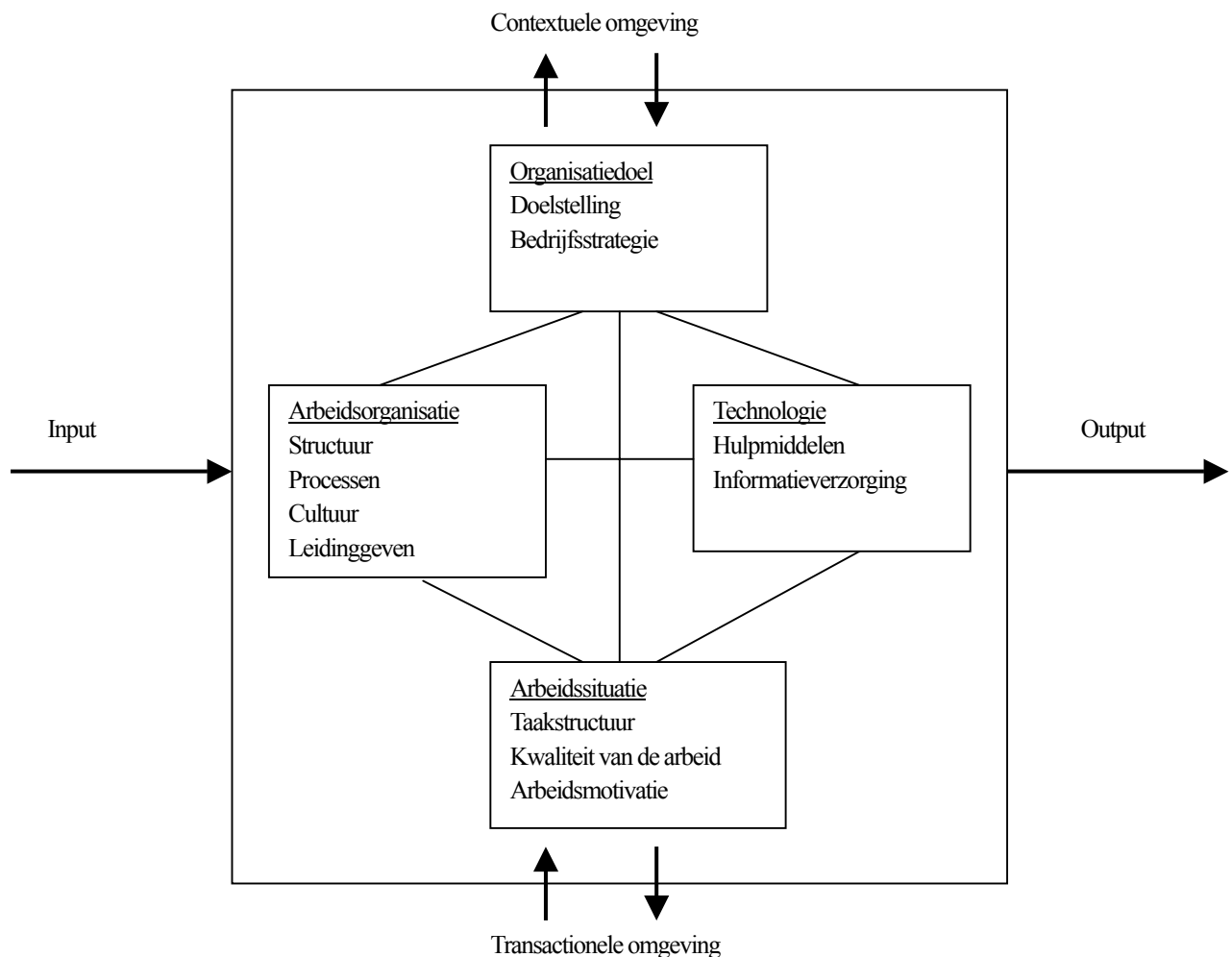
1.3 Semi-autonome teams

In deze paragraaf wordt het concept semi-autonome teams geïntroduceerd. Eigenlijk bestaat dit begrip uit twee onderdelen namelijk uit het begrip (semi) autonomie en uit

het begrip team. Het begrip team wordt in de literatuur op verschillende wijzen gedefinieerd en gebruikt. Ik gebruik de definitie van Katzenbach & Smith (1993, p. 45):

‘Een klein aantal mensen met elkaar aanvullende vaardigheden, die zich inzetten voor gemeenschappelijke hoofd- en deeldoelstellingen en een gemeenschappelijke aanpak waar zij elkaar op aanspreken’.

Het concept van semi-autonome teams worden veelvuldig gebruikt in Nederlandse bedrijven. Belangrijkste reden voor de invoering van semi-autonome teams is de toegenomen externe druk om de efficiency en flexibiliteit te vergroten (Van Amelsvoort en Scholtes, 1994).



Figuur 1.4: Aspectssysteem van een organisatie (overgenomen van Boonstra, 1991)

Het concept ‘semi-autonome teams’ is te herleiden naar de ontdekking in de jaren vijftig van de zogenaamde ‘autonome werkgroepen’ in de ‘Haigmoor’ mijn door het Tavistock Institute of Human Relations. De idee achter het op deze wijze organiseren van het werk is dat de medewerkers zoveel mogelijk vrij waren om zelf op de werkplek hun werk in te richten, te verdelen en te coördineren, en de groep verantwoordelijk te

stellen voor een goede gang van zaken. Hiermee is het volgens de Tavistockschool mogelijk om een relatieve harmonie tussen het technische en het sociale deelsysteem te realiseren (Lammers, 2000).

Tjepkema (2003, p 6-7) is op basis van een analyse van 40 bestaande definitie van semi-autonome teams⁷ gekomen tot een definitie met de volgende elementen:

- ◆ Een vaste groep medewerkers die dagelijks samenwerken en die als een team de verantwoordelijkheid dragen voor alle activiteiten die nodig zijn om een bepaald, duidelijke 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 (bijv. om verstoringen op te lossen of het proces te optimaliseren).

In hoofdstuk 4 bespreek ik twee aspecten van semi-autonome teams in meer detail: ik werk het begrip autonomie uit in drie beter te onderzoeken concepten en introduceer een model dat een viertal fasen onderscheidt in de ontwikkeling van semi-autonome teams.

1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt de probleemstelling voor dit onderzoek uitgewerkt op basis van literatuuronderzoek. Het proces van toe-eigening van nieuwe werkconcepten binnen teams, vormt de kern van dit proefschrift. Hierbij is de introductie van computer-gestuurd workflowmanagement als een relatief nieuw fenomeen te beschouwen. Ik ga vooral in op de vraag welke factoren en mechanismen verklaren waarom de toe-eigening van identieke (combinaties van) concepten en bijbehorende systemen in verschillende teams binnen één bedrijf verschillend kan verlopen. Bij het zoeken van de verklaring beschouw ik de toe-eigening door een team als een proces van collectief leren. Om tot een goede probleemformulering te komen is allereerst een vooronderzoek nodig. Hiervan wordt verslag gedaan in hoofdstuk 3. Bij de inhoudelijke bespreking van het vooronderzoek is er aandacht voor de caseselectie, de casebeschrijving en een vergelijking van de onderzochte cases. Bij de vergelijking gaat het allereerst om de intenties van het management om het WFMS in te voeren. Daarnaast ga ik dieper in op de sociaal-organisatorische consequenties van het werken met WFMSen.

De uitkomsten van het vooronderzoek geven richting aan een nadere theoretische uitwerking (hoofdstuk 4) waarin onder andere nader wordt ingegaan op het concept

⁷ Overigens spreekt Tjepkema (2003) over zelfsturende teams.

semi-autonome teams en zelfregulatie. Meer specifiek wordt het theoretische kader voor het hoofdonderzoek ontwikkeld. Aandacht is er voor het toe-eigeningsproces van het WFMS en van het concept van semi-autonome teams, alsmede aandacht voor de interactie tussen deze beide typen innovaties die in twee opzichten op tegenstrijdige organisatiekundige uitgangspunten lijken te berusten.

In hoofdstuk 5 volgt de opzet van het hoofdonderzoek. De beschrijving van de resultaten van het hoofdonderzoek volgt in hoofdstuk 6. Kern van dit hoofdstuk is de beschrijving van een achttal toe-eigeningsprocessen. In hoofdstuk 7 worden deze toe-eigeningsprocessen geïnterpreteerd. In het concluderende hoofdstuk 8 bespreek ik de conceptuele gevolgtrekkingen van het onderzoek, de implicaties voor de praktijk en de aanbevelingen voor vervolgonderzoek.