

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 2 Probleemontwikkeling

2.1 Inleiding

De introductie van computergestuurd workflowmanagement is te beschouwen als een nieuw fenomeen. Is uitbreiding of aanpassing van de theorieontwikkeling over de wisselwerking tussen technologie en organisatiestructurering nodig vanwege dit nieuwe fenomeen?

In dit hoofdstuk wordt aandacht besteed aan de probleemontwikkeling op basis van literatuuronderzoek. Hier bespreek ik ook de twee aanleidingen voor de onderzoeksvraag (§2.2). Daarna worden de theoretische benaderingen besproken die gebruikt worden om antwoord te geven op de vraag hoe de toe-eigening van nieuwe werkconcepten binnen teams verloopt (§2.3). De behandeling van deze onderwerpen resulteert aan het eind van dit hoofdstuk in een eerste aanzet voor de probleemstelling door de onderzoeksvragen voor het vooronderzoek te formuleren (§2.4).

2.2 Aanleiding tot probleemstelling

De eerste aanleiding voor dit onderzoek was de vraag welk effect de invoering van een WFMS op de gebruikers van deze systemen heeft. In de inleiding (§1.2) zijn de belangrijkste uitkomsten van het eerste Nederlandse onderzoek uit 1994 naar het gebruik van WFMSen gepresenteerd. In een overzicht van onderzoek naar WFMSen identificeren Stohr en Zhao (2001) drie onderzoeksgebieden: technische aspecten; management- en organisatorische aspecten; en markt-, economische en maatschappelijke aspecten. Zij stellen dat het opmerkelijk is dat er zo weinig onderzoek is gedaan naar de sociaal-organisatorische effecten van WFMSen, gezien de potentiële invloed die dit soort systemen zou kunnen hebben. In dit onderzoek worden deze effecten daarom nader beschouwd.

Een voorbeeld van een WFMS-kenmerk dat organisatorische consequenties heeft, is de (on)mogelijkheid om in een WFMS uitzonderingen af te handelen, omdat een WFMS rigide is (Sachs, 1995). Een gevolg kan zijn dat een gebruiker een bewerkelijke handmatige ‘work around’ ontwikkelt waardoor de efficiency afneemt en onvrede over het systeem ontstaat. Een minder rigide workflow zou dan een oplossing kunnen zijn, maar in sommige gevallen kan op formele gronden geen afwijking van de werkwijze worden toegestaan, zoals in het geval van geldtransacties, het opleggen van boetes of het verlenen van vergunningen. Bovens en Zouridis (2001) laten zien dat in overheidsorganisaties de macht verschuift van uitvoerende ambtenaren naar systeemontwerpers. Voor de invoering van de nieuwe ICT bezat de uitvoerende

werknemer een bepaald informele discretie om uitzonderlijke situaties anders te interpreteren. Na de invoering van de nieuwe ICT heeft de systeemontwerper deze macht gekregen en deze laatste kan alleen algoritmen voor algemene gevallen formuleren die de juridische eenduidigheid en rechtsgelijkheid moeten garanderen, terwijl dat de facto in uitzonderlijke gevallen anders kan uitpakken.

Een ander voorbeeld van een organisatorisch vraagstuk is het soort werkstromen of werkprocessen dat wordt ondersteund door WFMSen. Processen kunnen worden ondersteund met een WFMS dat is gebaseerd op de verdeling van de arbeid in kleine taken. Deze wijze van organiseren van het arbeidsproces is te typeren als een Tayloriaanse arbeidsdeling. Deze aanpak kan resulteren in een soort papieren of virtuele lopende band in de kantoororganisatie. Mensen spelen in deze ‘benadering’ niet de rol van ‘enabling agents’, maar zij fungeren slechts als ‘elementen’ om de stroom gaande te houden (Galjaard, 1988, Bannon, 1994). Het werk is sterk gebaseerd op routine. Deze benadering wordt het meest gebruikt bij automatiseren met WFMSen. Het WFMS is dan te typeren als ‘heads down’ of als machine. Een andere meer sociotechnische toepassing van workflowmanagement is te typeren als ‘heads up’ (Van Offenbeek, 1999) of als gereedschap (Galjaard, 1988). In deze benadering worden taken van verschillende medewerkers niet strikt gescheiden, maar is een groep (team) mensen verantwoordelijk voor een heel productieproces en kunnen medewerkers onderling de in het WFMS beschreven rollen en de daarbij behorende activiteiten van elkaar overnemen (Ljungberg, 1997).

Bij het ontwerp van WFMSen is niet alleen aandacht nodig voor de logica van de werkstroom, maar ook voor de vraag welke sociale en organisatorische eisen aan het WFMS gesteld moeten worden (Stohr en Zhou, 2001). Onderwerpen waar Stohr en Zhou aandacht voor vragen zijn: proces-aanpasbaarheid, gebruikers empowerment, teamondersteuning en leren. De sociaal-organisatorische effecten van de introductie van WFMSen blijken deels bekend, maar zijn nog sterk onderbelicht vergeleken met de aandacht die er voor de technische aspecten is.

De tweede aanleiding voor het onderzoek was de constatering dat in de praktijk de implementatie van WFMSen regelmatig gecombineerd lijkt te worden met een zekere verandering in de organisatiestructuur, namelijk een op teams gebaseerde organisatie. Deze combinatie wordt, veelal impliciet, gepropageerd door adviseurs en producenten van WFMSen. Veelal noemen zij niet direct een verband tussen WFMS en de invoering van teams, maar koppelen zij de invoering van WFMS aan Business Process Re-

engineering (BPR)⁸. Omdat de invoering van teams een belangrijk onderdeel van BPR kan zijn (Hammer en Champy, 1993, Watts en Van Veen, 1999), wordt deze link dus impliciet gelegd. Van der Aalst en Van Hee (1997) stellen dat WFMS en BPR natuurlijke partners zijn en ook in de praktijkliteratuur wordt de koppeling WFMS en BPR vaak gelegd (De Graaf, 1998; Pompastra en Breemer, 1998). Bij adviseurs en producenten leeft sterk het idee dat de potentie van een WFMS optimaal benut wordt als de implementatie gekoppeld wordt aan een wijziging in de organisatiestructuur. Ook zij stellen een wijziging voor van een verticale naar een horizontale oriëntatie (vergelijk Graaf, 1998; Pompastra en Breemer, 1998). Een traditionele, functionele structuur is gebaseerd op ‘... the grouping of activities by common functions’ (Daft, 1998, p. 250). Kenmerkend in dit soort organisaties is een sterke hiërarchische verhouding of anders gezegd: een sterke verticale oriëntatie. De tegengestelde organisatievorm is een organisatie met een sterke horizontale oriëntatie. Kenmerkend voor een dergelijke organisatie is het groeperen van mensen langs werkstromen of processen en het ontbreken van afdelingsgrenzen tussen traditionele functies als productie, verkoop et cetera (Daft, 1998). Een horizontale organisatiestructuur is opgebouwd uit parallelle werkprocessen, waarbij elk werkproces zich richt op specifieke klanten(-groepen) of op specifieke producttypen (output) (Daft, 1998). Meestal zijn in een horizontale structuur semi-autonome teams verantwoordelijk voor de uitvoering van de parallelle werkprocessen⁹ (Daft, 1998, p. 250).

De Workflow Management Coalition bespreekt het samengaan van BPR-trajecten met de invoering van WFMS als volgt: ‘...workflow again shared the light, now with the industry focus on Business Process Reengineering’. Zij geven aan dat bedrijven WFMSen zijn gaan gebruiken om de van verticaal naar horizontaal gekantelde gestroomlijnde processen te ondersteunen (Frappalo, 2001, p 51).

Die voorkeur om WFMSen en teams te combineren, is opmerkelijk. Verwacht zou mogen worden dat een WFMS, juist door het virtuele karakter, ook medewerkers die verdeeld zijn over verschillende functionele afdelingen eenvoudig aan zou kunnen sturen. Het optimaliseren van de aansturing van de werkprocessen zou zo plaats kunnen vinden onder de formele afdelingsstructuur te doorbreken.

⁸ De definitie van Hammer en Champy (1993) van BPR: ‘Herontwerpen is de fundamentele heroverweging en radicale nieuwe opzet van bedrijfsprocessen om drastische verbeteringen in prestatie (kosten, kwaliteit, service en snelheid) te bereiken’. BPR is een managementconcept waarbij vormgeving van bedrijfsprocessen, formeren van teams en creatief gebruik van ICT centraal staan (Watts en Van Veen, 1999).

⁹ BPR gebruikt niet alleen teams als werkunit, maar ook individuen (Hammer en Champy, 1993, Watts en Van Veen, 1999). Het benadering van het individu als een op zichzelf staande werkunit komt overeen met het WFMS als een soort ‘papierende lopende band’.

Immers, de kern van het WFMS is dat de werkstroom effectiever en efficiënter verloopt door een betere coördinatie en beheersing van de werkstroom. De coördinatie en beheersing komen in dit geval tot stand door het ‘standaardiseren van het werkproces’ en het ‘standaardiseren van de output’ (Mintzberg, 1979 en Galbraith, 1973). Deze standaardisatie ontstaat door het (nieuwe) procesmodel dat wordt gedefinieerd en wordt geautomatiseerd in het WFMS. In dit procesmodel wordt de te volgen werkwijzen vastgelegd en afhankelijk van de dwingendheid van het systeem kan hier al dan niet van afgeweken worden. Dus het WFMS is één oorzaak van de standaardisatie van het werkproces, maar de standaardisatie treedt ook op doordat andere systemen of procedures in overeenstemming worden gebracht met het officieel afgesproken procesmodel.

Aan de twee bovengenoemde innovaties liggen verschillende coördinatiemechanismen (Mintzberg, 1979) ten grondslag. Bij de invoering van WFMSen zijn de dominante coördinatiemechanismen standaardisatie van werkproces en output, terwijl het dominante coördinatiemechanisme bij een op teams gebaseerde organisatiestructuur wederzijdse afstemming is (Mintzberg, 1979). Deze tegenstrijdigheid in de grondslag van de innovaties roept de vraag op het tegelijk invoeren van deze innovaties werkbaar (efficacy) en wenselijk (effectiviteit) is.

Ook om een andere reden is de argumentatie voor het tegelijk invoeren van output- of klantgerichte teams en WFMSen opmerkelijk. De kracht van WFMSen is immers het coördineren en beheren van de werkstroom, langs verschillende posities/afdelingen/locaties. Bedrijven, producenten en adviseurs kiezen niet om technische reden voor een organisatorisch herontwerp, maar om sociaal-organisatorische overwegingen die samenhangen met de invoering van WFMSen. Een mogelijke verklaring voor het propaganderen van een op teams gebaseerde werkorganisatie bij de invoering van WFMS, is dat problemen of afwijkingen in de werkstroom eenvoudiger zijn op te lossen als de medewerkers zelf het probleem oplossen via wederzijdse afstemming. Het oplossen van deze problemen of afwijkingen via standaardisatie van werkprocessen of standaardisatie van output is contraproductief, omdat de standaardisatie juist de oorzaak is van het ontstane probleem of de afwijking. Andere overwegingen, bijvoorbeeld het motiveren van medewerkers, kunnen ook een rol spelen bij deze keuze. De intenties van het management voor de combinatie van workflowmanagement en een op teams gebaseerde werkorganisatie wilde ik derhalve nader onderzoeken. Bovendien vroeg ik me af in hoeverre de combinatie van deze twee type innovaties inderdaad voorkomt en of ze werkbaar is voor betrokken en tot wenselijke resultaten leidt.

Deze vraag is een concretisering van de tegengestelde eisen die aan organisaties worden gesteld (Jaffee, 2001) zoals besproken in §1.1. Het eerste spanningsveld is de omgekeerde relatie tussen commitment en beheersing en het tweede spanningsveld is de

omgekeerde relatie tussen differentiatie en integratie. De toepassing van WFMSen en een op teams georganiseerde organisatiestructuur lijkt tegenovergestelde intenties te hebben. Wellicht juist daarom worden zij om elkaars werking te compenseren of aan te vullen soms gelijktijdig in een arbeidssysteem ingevoerd.

2.3 Theoretische benadering

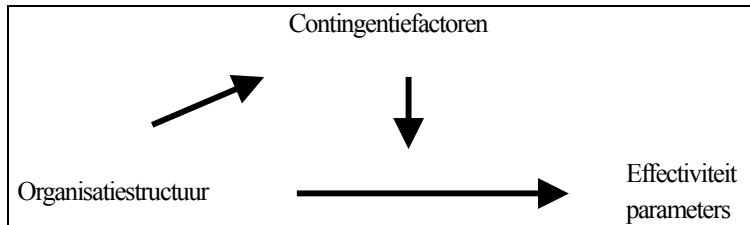
Dit onderzoek sluit aan bij eerder onderzoek waarin de wederzijdse beïnvloeding van ICT en organisaties wordt bestudeerd met behulp van de op de structuratietheorie van Giddens (1979, 1984) gebaseerde appropriation theorie (Barley, 1986 en 1990, Orlikowski, 1992, DeSanctis en Poole, 1994, Walsham en Han, 1991). De appropriation theorie is een verbijzondering van de structuratietheorie waarmee een verklaring wordt gegeven voor het feit dat de toe-eigening van eenzelfde ICT-toepassing sterk kan verschillen tussen units. Op de vraag *waarom* de ene unit zich dezelfde ICT-toepassing op manier A toe-eigent en een andere unit op manier B geeft eerder onderzoek nauwelijks antwoord. Om meer inzicht te krijgen in het ontstaan van deze inhoudelijke verschillen in toe-eigening tussen teams, analyseer ik de toe-eigening als een collectief leerproces (§2.3.2). Daarbij stel ik voor om het onderzoeksdomein van de appropriation theorie uit te breiden naar alle officieel geïmplementeerde werkconcepten, al dan niet Informatie en Communicatie Technologisch van aard. Met de appropriation theorie kan vooral het verschillend verlopende toe-eigeningsproces worden beschreven. Daarnaast wil dit onderzoek ook antwoord geven op de vraag waarom welke inhoudelijke verschillen optreden. Daarom gebruik ik als tweede perspectief ook de structurele contingentietheorie (bijv. Burns en Stalker, 1961; Lawrence en Lorsch, 1967; Woodward, 1965, Galbraith, 1973, Mintzberg, 1980) waarmee de inhoud van de afstemming (fit) tussen contingentiefactoren geanalyseerd kan worden. Het gaat dan over de uitkomst van de toe-eigening: hoe beïnvloedt het toe-eigeningsproces de inrichting van de organisatie. En niet alleen het proces van toe-eigening wordt bekeken in dit onderzoek, maar ook inhoudelijke verschillen in de inrichting van de organisatie die daaruit voortkomen.

2.3.1 De wisselwerking tussen technologie en organisatie

Dat de invoering van technologie ook gevolgen heeft voor het sociale systeem is al bekend sinds het onderzoek van Trist en Bamforth¹⁰ (1951). Onderzoek naar de wisselwerking tussen ICT en organisatie maakt onderdeel uit van het debat over de

¹⁰ De manier waarop groepen mijnwerkers na de invoering van de ‘Longwall method of coal getting’ werkten in de Haigmoor mijnen rond Durham in de jaren vijftig (Trist, Bamforth, 1951) heeft laten zien dat niet alleen de stand van de techniek bepalend is voor de inrichting van de organisatie, maar dat de ontwikkeling van het technische en sociale systeem gelijktijdig moet gebeuren, anders zijn ze niet op elkaar afgestemd.

relatie tussen technologie en organisatie. Orlikowski (2000) laat zien dat deze wisselwerking zowel vanuit structurele contingentietheorieën, strategische keuzemodellen, marxistische studies, symbolisch interactionistische aanpakken, transactiekosten economie, netwerk analyses, werkplaatsstudies (practice studie) en structuratiemodellen is onderzocht. In deze literatuurbespreking beperk ik me tot onderzoeken die gebruik hebben gemaakt van de contingentietheorie en van structuratiemodellen.



Figuur 2.1: Model van de contingentietheorie

De contingentietheorie gaat er vanuit dat de best passende organisatiestructuur afhangt van de situatie waarin een organisatie opereert: het gaat om de fit tussen structuur en de contingenties (zie Figuur 2.1). Centraal in deze theorie staat het begrip fit (ik duid dit begrip ook aan als afstemming). Deze fit moet resulteren in een zo goed mogelijke score van een organisatie op een aantal effectiviteitsparameters. Belangrijke contingentiefactoren om de passendheid te bepalen zijn kenmerken van het takenpakket, kenmerken van de (taak)omgevingen, technologie, ouderdom en grootte van de organisatie (vergelijk Burns en Stalker, 1961; Lawrence en Lorsch, 1967; Woodward, 1965; Mintzberg, 1979). Deze contingentiefactoren zijn kenmerken van de organisatie die de invloed van de omgeving (context) op de organisatie inzichtelijk maken (Donaldson, 1996). Deze benadering geeft dus de mogelijkheid om naar de inhoud van de toe-eigening te kijken.

Daar waar het in de structurele contingentietheorie gaat over de ontstane ‘fit’: dus een uitkomst van een proces, gaat het bij de appropriation theorie over ‘fitting’: de totstandkoming van de afstemming.

In de meer interpretatieve (en interactionistische en sociaal-constructivistische) benadering zijn sociale samenhangen (waaronder groepen en teams) constructief bezig met een proces van betekenis- en zingeving aan hun ‘omgeving’, en dat gebeurt in processen over de tijd heen. In de interpretatieve benadering beïnvloeden techniek en organisatie elkaar wederzijds.

De studies van Barley (1986), Orlikowski en Robey (1991), Walsham en Han (1991), Orlikowski (1992b), DeSanctis en Poole (1994) hebben meer inzicht gegeven in het proces van wisselwerking tussen technologie en organisaties. Orlikowski beschrijft deze structuratiemodellen op de volgende manier: ‘...these models posit technologies as

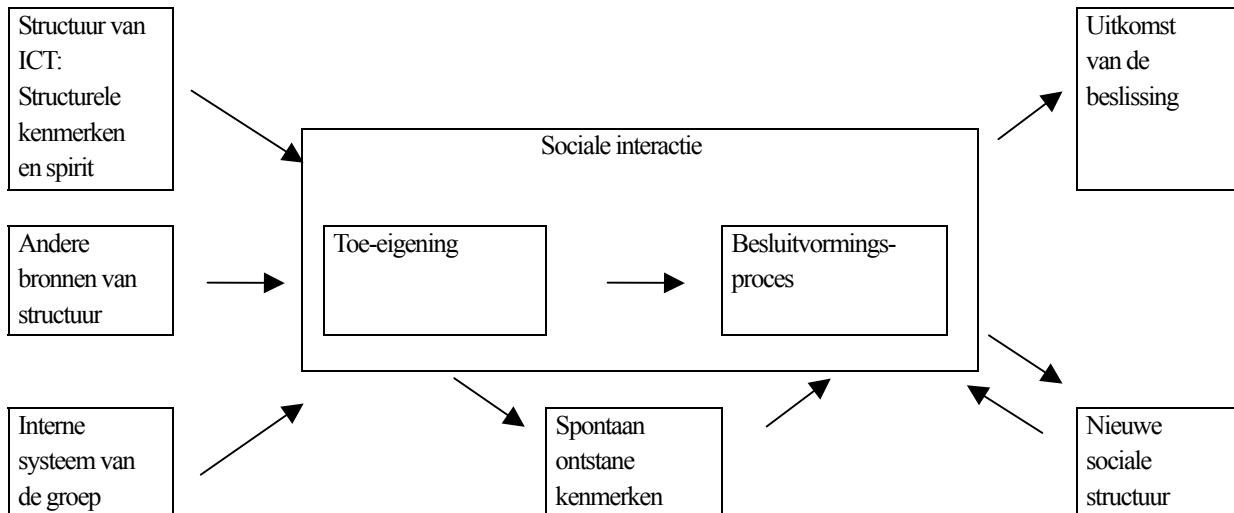
embodying structures (built in by designers during technology development), which are then appropriated by users during their use of the technology' (Orlikowski, 2000, p. 405).

De basis voor de structuratiemodellen over de relatie tussen ICT en organisatie is te vinden in de structuratietheorie van Giddens (1979, 1984). Deze sociologische theorie probeert op metaniveau – op het niveau van maatschappelijke processen en structuren – theorieën die het menselijk handelen centraal stellen en theorieën die de structuur van sociale systemen vooropstellen, te combineren¹¹. In Giddens structuratietheorie staat de dualiteit van structuur centraal: dit betekent dat de structuur of de institutionele eigenschappen van een sociaal systeem zijn gecreëerd door menselijk handelen, en dat deze institutionele eigenschappen op hun beurt toekomstig handelen vormen (Orlikowski en Robey, 1991). Omdat mensen niet buiten een sociaal systeem om kunnen handelen wordt hun handelen in zekere mate gedetermineerd door de institutionele eigenschappen van het systeem. Wanneer ze gebruik maken van ICT wordt hun handelen dus ook gedetermineerd door de eigenschappen van de technologie. Er bestaat echter een zekere flexibiliteit in het interpreteren van deze eigenschappen.

Barley (1986) bestudeerde de introductie van de Computer Tomografie (CT) scanners bij radiologie in twee ziekenhuizen in Massachusetts, USA. De structuratietheorie is in dit onderzoek gebruikt als een analyse-instrument om te ontdekken hoe de handelingen van technici, radiologen en de geïnstitutionaliseerde tradities (of werkwijzen) elkaar in de tijd beïnvloeden. Barley concludeerde dat de introductie van identieke technologie resulteert in verschillende sociale processen van structuratie in verschillende units (Barley, 1986; 1990 en Walsham en Han, 1991). De structuratieverklaring ziet technologie niet enkel als objectieve realiteit of als sociaal geconstrueerd, maar laat de dualiteit van technologie zien (Orlikowski, 1992). De eigenschappen van het technische systeem beïnvloeden daarbij het handelen van actoren en het handelen van actoren verandert tegelijkertijd de eigenschappen van het technische systeem (de structuur). Barley concludeerde op basis van zijn casestudies (1986, 1990) dat een ICT-toepassing bepaald gedrag kan faciliteren, en ander gedrag kan belemmeren, maar dat de invloed van de ICT niet á priori is gedetermineerd. Dit uitgangspunt wordt soft determinisme genoemd (Barley, 1990). Dezelfde technologie kan verschillende effecten produceren, afhankelijk van de specifieke context (Scott, 1990 en Whittington, 1992) en de sociale constructie door de actoren (Weick, 1990). Het gaat met andere woorden om de

¹¹ ‘...tussen een voluntaristische, subjectivistische of actorcentristische interpretatie van de sociale werkelijkheid enerzijds en een deterministische, objectivistische of structuurcentristische interpretatie anderzijds (Munters, 1985).

interpretaties en keuzen die worden gemaakt bij het selecteren, ontwikkelen en gebruiken van de betreffende technologie (Van Offenbeek en Van Rheede, 2000).



Figuur 2.2: Het adaptive structuration theory model van DeSanctis en Poole (1994).

DeSanctis en Poole (1994) hebben een uitgebreid analyse-instrument gemaakt door de uitwerking van hun Adaptive Structuration Theory (AST). Met dit instrument (zie Figuur 2.2) zijn de verschillen te bestuderen die optreden als organisaties of units 'advanced technologies' (met name decision support systemen) gaan gebruiken. De dualiteit in deze theorie bestaat uit twee soorten structuren. Aan de ene kant zijn er de kenmerken die eigen zijn aan geavanceerde technologieën en waar ontwikkelaars en de 'afnemers van de technologie' op anticiperen: deze eigenschappen worden 'structurele kenmerken' (structural features) genoemd. Anderzijds zijn er de kenmerken die spontaan ontstaan (emerging features) in het gebruik van de technologie door interactie van gebruikers met de technologie: deze structuren worden naar analogie van wetgeving 'in de geest van de technologie' ('spirit') genoemd (DeSanctis en Poole, 1994). Het effect van ICT op teamuitkomsten hangt volgens deze theorie af van de structurerende potentie van de technologie; de wijze van toe-eigening van technologie en andere structuren (zoals werktaken, het interne systeem van het team en de context) door de teamleden; en de vorming van sociale structuren in de tijd.

Bovenstaand en ander onderzoek (Orlikowski, 1992a, Karsten, 1995), laat zien dat gebruikers zich in een proces van 'toe-eigening' (=appropriation) ICT 'eigen' maken en dat dit bij de ene unit tot een andere uitkomst leidt dan bij de andere unit. Kennelijk kan dezelfde applicatie op meerdere manieren worden geadopteerd. Dit wordt ook wel aangeduid met de 'interpretatieve flexibiliteit' van ICT. In termen van Barley en Orlikowski kan worden gezegd dat er bij 'structurele kenmerken' weinig ruimte lijkt

voor interpretatieve flexibiliteit, terwijl bij ‘spontane kenmerken’ de sociale constructie door de actoren een doorslaggevende rol speelt.

Op basis van de appropriation theorie is te voorspellen dat de interpretatieve flexibiliteit van WFMSen kan leiden tot verschillend gebruik van het systeem en een verschil in afstemming met de rest van het arbeidssysteem tussen teams.

Door de verschillende manieren van het gebruik van WFMSen zal de toe-eigening door de teams meer of minder in overeenstemming zijn met de intentie van het management en de ontwikkelaars van het WFMS (Ruel, 2001; DeSanctis en Poole, 1994). Er is echter nog weinig bekend over de factoren die verklaren waarom deze toe-eigeningsprocessen in een unit verlopen, zoals ze verlopen.

In dit onderzoek wordt gekeken naar het toe-eigeningsproces van administratieve WFMSen. Het gebruik van deze systemen wordt gekenmerkt door sterk gestandaardiseerde processen. Met de keuze voor WFMSen wijkt het object van deze studie af van het gebruikelijk object van vergelijkbare studies: namelijk decision support systemen (DSS) (onder andere DeSanctis en Poole, 1994) en groupware applicaties (onder andere Orlikowski, 1992a). Waar DSS en groupware te kwalificeren zijn als relatief flexibel, gericht op ondersteuning van gebruikers (zie ook gereedschapsmetafoor in §1.2), geldt dit niet voor WFMSen. Wanneer zich bij deze standaardiserende ICT-toepassing (WFMSen) zelfs een verschil in toe-eigening blijkt voor te doen, is dit een extra sterke bevestiging van de appropriation theorie. Blijkbaar geldt dan voor elke vorm van ICT de interpretatieve flexibiliteit op basis van de ‘principes van de structuratietheorie’. Het ‘gebruik van WFMSen’ als onderzoeksobject voor het testen van deze theorie is te beschouwen als een extreme case (Yin, 1989).

2.3.2 Toe-eigening als leerproces

Een bepaald systeem wordt toegeëigend als een team tot een (nieuwe) afstemming tussen sociaal en technisch systeem komt (voor verdere uitwerking van deze afstemming zie paragraaf 4.4). Het bekijken van de toe-eigening als een teamleerproces maakt duidelijk hoe een team leert door: (1) de feitelijke werkwijze te veranderen naar de geïnterpreteerde officiële werkwijze zoals vastgesteld in het nieuwe concept, er wordt dan een nieuwe routine geleerd; of door (2) de interpretatie en het gebruik van het nieuwe concept aan te passen aan de eigen oude werkwijze. Het team leert in dit tweede geval om het gebruik van het systeem in haar bestaande routines en betekenisgeving in te passen. Deze mogelijke uitkomsten van leren (vergelijk Cook en Yanow, 1993) veronderstellen dat het geleerde wordt vastgelegd in artefacten. Het proces van toe-eigening dat bestaat uit het creëren of veranderen van gemeenschappelijke betekenis wordt hiermee zichtbaar in waarneembaar veranderende routines en andere artefacten.

Ook Orlikowski (1992a) en Karsten (1995) hebben het proces van toe-eigening reeds als vorm van team- of organisatieleren bestudeerd (Robey et al., 2000).

Karsten (1995) beschrijft de toe-eigening als proces waarbij de gebruikers het begrip van de applicatie construeren en reconstrueren tijdens het gebruik van en het communiceren over de applicatie.

Orlikowski (1992a) heeft in haar onderzoek gekeken hoe het gebruik van groupware het werk en de interactie bedoeld of niet-bedoeld verandert. Een uitkomst uit haar onderzoek is dat collectief leren belangrijk is om als groep het systeem op een zelfde manier te gaan gebruiken. ‘..., if individuals are to use groupware within a specific group, learning such a technology collectively may foster joint understanding and expectations. Where individuals learn a shared technology in isolation, they may form their own assumptions, expectations, and procedures which may differ from those of the people they will interact with through the technology’ (Orlikowski, 1992a, p. 368). Dit risico is het directe gevolg van de interpretatieve flexibiliteit van de technologie.

Robey et al. (2000) concluderen op basis van een overzichtsstudie van empirisch onderzoek dat het uiteindelijke gebruik van ICT onderhevig is aan complexe sociale processen bij implementatie en gebruik, zoals politieke processen (en de verdeling van macht) in een bedrijf. Organisatieleren is een ander voorbeeld van dit soort complexe sociale processen en biedt inzicht in de rol van vorige ervaringen, verschillende bronnen van kennis en dynamiek van verandering (Robey et al. 2000). Recenter hebben Boudreau en Robey (2001) het belang aangetoond van (situationeel) leren bij het opheffen van kennisbarrières bij de implementatie van complexe technologieën.

In dit onderzoek wordt gekeken naar twee soorten toe-eigeningsprocessen, de toe-eigening van het concept WFM en de toe-eigening van het concept van semi-autonome teams. Beide processen bestudeer ik als een proces van toe-eigening. Immers de toe-eigening van het concept WFMS resulteert in een WFMS en de toe-eigening van het concept van semi-autonome teams resulteert in het gebruik van teams¹². Hiermee verbreed ik het domein van de appropriation theorie tot alle officieel geïmplementeerde werkconcepten, al dan niet (Informatie en Communicatie) technologisch van aard. Zowel de toe-eigening van het concept workflowmanagement als het concept van semi-autonome teams zal ik als een leerproces beschouwen.

¹² De toe-eigening verloopt via het creëren (of veranderen) van gemeenschappelijke betekenis, die wordt vastgelegd in door het team gecreëerde (of veranderde) artefacten.

2.4 Probleemstelling van het vooronderzoek

Uit het literatuuronderzoek zijn twee verwachtingen naar voren gekomen. Allereerst dat voor bedrijven de implementatie van een WFMS vaak de nadere uitwerking is van een Business Process Re-engineering-traject en ten tweede dat dit vaak inhoudt dat een horizontaal georiënteerde op semi-autonome teams gebaseerde organisatiestructuur wordt ingevoerd. Komt dit ook terug in de praktijk? Deze twee verwachtingen vormden de reden voor een vooronderzoek waarbij, in een breed geselecteerde groep organisaties met verschillende WFMS-toepassingen, is gekeken of deze verwachtingen ook daadwerkelijk terugkomen in de praktijk.

Een derde vraag in het vooronderzoek is welke sociaal-organisatorische issues bij de invoering van WFMSen nader onderzocht dienen te worden.

Naast het nader onderzoeken van deze verwachtingen is een doel van het vooronderzoek ook het bepalen van de contextuele en structurele dimensies die centraal staan in het realiseren van een (hernieuwde) afstemming tijdens het toe-eigeningsproces. Op basis van de hierboven (§2.3) besproken literatuur kom ik tot de volgende onderzoeksvragen:

1. Welke intenties heeft het management bij het kiezen voor een WFMS? (§3.5.1)
In hoeverre hangen deze intenties samen met de twee verwachtingen dat:
 - a. WFMS voortvloeit uit en ondersteunt wordt door een BPR-traject?
 - b. De invoering van het WFMS samengaat met een horizontaal georiënteerde op semi-autonome teams gebaseerde organisatiestructuur?
2. In hoeverre lijkt het WFMS overeenkomstig de intentie te worden toegeëigend? (§3.5.2)
3. Welke sociaal-organisatorische issues spelen daarbij een rol: hoe verandert de organisationele configuratie en hoe wordt dit door de betrokkenen ervaren? (§3.5.3)
4. In hoeverre kunnen de ervaren sociaal-organisatorische issues worden begrepen met behulp van de structurele contingentiebenadering? (§3.5.4)

